

**HUBUNG KAIT KESIBUKAN PENGETUA DENGAN
TAHAP KEPIMPINAN PENGAJARAN YANG DIAMALKAN
DI SEK. MEN. DI ZON BANDAR MUAR**

JUHANA BT. ZAILAH

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL : **HUBUNG KAIT KESIBUKAN PENGETUA DENGAN
TAHAP KEPIMPINAN PENGAJARAN YANG DIAMALKAN
DI SEK. MEN. DI ZON BANDAR MUAR.**

SESI PENGAJIAN : 2005 – 2007

Saya **JUHANA BINTI ZAILAH**

Mengaku membenarkan tesis (PSM / Sarjana / Doktor Falsafah)* ini disimpan di Perpustakaan Universiti Teknologi Malaysia dengan syarat-syarat kebenaran seperti berikut:

1. Tesis adalah hak milik Universiti Teknologi Malaysia.
2. Perpustakaan Universiti Teknologi Malaysia dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara pusat pengajian tinggi.
4. **Sila tandakan (/)

SULIT

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI (1972)

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

TIDAK TERHAD

(TANDA TANGAN PENULIS)

Alamat Tetap:
649 Jalan Serom Panggong,
84410 Sungai Mati,
Muar Johor.

Tarikh : 3 DISEMBER 2007

(TANDA TANGAN PENYELIA)

DR. M. AL-MUZ-ZAMMIL YASSIN
Nama Penyelia

Tarikh : 3 DISEMBER 2007

Catatan : * Potong yang tidak berkenaan.

- ** Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa / organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai tesis SULIT atau TERHAD.
- ♦ Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana Secara Penyelidikan atau disertasi bagi pengajian secara kerja kursus dan penyelidikan, atau Laporan Projek Sarjana Muda (PSM).

“Saya akui bahawa saya telah membaca karya ini dan
pada pandangan saya, karya ini adalah memadai
dari segi skop dan kualiti untuk tujuan penganugerahan
Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan)”.

Tanda tangan :

Nama Penyelia : Dr. M. Al-Muz-Zammil bin Yasin

Tarikh : 3 Disember 2007

**HUBUNG KAIT KESIBUKAN PENGETUA DENGAN
TAHAP KEPIMPINAN PENGAJARAN YANG DIAMALKAN
DI SEK. MEN. DI ZON BANDAR MUAR**

JUHANA BT. ZAILAH

Laporan Kajian Ini Dikemukakan Sebagai Memenuhi Syarat Penganugerahan
Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan)

**FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA
2007**

PENGAKUAN

“Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya”.

Tanda tangan :

Nama Penulis : Juhana bt. Zailah

Tarikh : 3 Disember 2007

DEDIKASI

ISTIMEWA UNTUK

*YANG DISAYANGI
EMAK, AYAH,
ADIK-BERADIK, IPAR DUAI
SERTA
HEDZRY, HAREDZ, ARIFF
DAN
KELUARGA TERCINTA.*

*JUGA KEPADA
PROF. MADYA DR. HUSSEIN MAHMOOD
DAN
SAHABAT BAIK, RHM*

*SEMOGA KITA SEMUA SENTIASA DIANUGERAHKAN
KECINTAAN TERHADAP ILMU
SERTA KEBERKATAN DAN KEAMPUNAN
DI DUNIA DAN DI AKHIRAT
AMIN...*

PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan limpah rahmat, izin serta petunjuk-Nya, dapat saya siapkan kajian ini mengikut ketetapannya bagi memenuhi penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran), Universiti Teknologi Malaysia tahun 2007.

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada semua pensyarah yang telah mencurahkan ilmu dan bimbingan kepada Kelas Pesisir Muar tahun 2005-2007. Ilmu dan bimbingan yang diberikan ibarat mutiara di dasar lautan yang tidak ternilai harganya. Ilmu itu telah membuka hati dan minda saya bahawa ilmu Allah ini terlalu luas dan banyak untuk dikaji dan cuma setitis daripada lautan ilmu itu yang baru saya pelajari.

Penghargaan juga saya rakamkan buat penyelia saya Dr. M. Al-Muz-Zammil bin Yasin yang banyak memberikan tunjuk ajar, nasihat, teguran membina dan sokongan sepanjang tempoh pelaksanaan kajian ini. Tanpa bimbingan dan panduan yang diberikan, tidak mungkin saya akan dapat menyiapkan kajian ini mengikut ketetapannya. Juga kepada rakan sekelas khususnya En. Jaafar Khamis, Cik Maizura Mohamad, Pn. Rosmizana Yahya dan Pn. Elmerina Ismail yang sentiasa memberikan bantuan dan sokongan kepada saya.

Terima kasih juga buat pengetua, semua guru, rakan dan anak-anak murid di SMK Agama Maahad, Muar dan di SMA Lughatul Quran, Muar yang sentiasa ikhlas membantu. Juga kepada semua pengetua dan responden kajian, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Johor, Pejabat Pelajaran Daerah Muar, Perpustakaan Sultanah Zanariah UTM, Pusat Dokumentasi BPPDP KPM, Perpustakaan Tun Sri Lanang UKM, Pusat Sumber Fakulti Pendidikan UTM dan semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam penyempurnaan kajian ini. Allah sahaja yang membalas jasa dan kebaikan kalian.

Akhir sekali, terima kasih yang tidak terhingga buat keluarga tercinta dan sahabat baik, RHM yang sentiasa sabar dan begitu memahami suka duka saya sepanjang kajian ini dijalankan. Doa, harapan dan dorongan kalian menjadi pembakar semangat dan inspirasi untuk saya terus berusaha dengan tekun dan bersungguh-sungguh. Semoga kalian sentiasa diredhai Allah di dunia dan di akhirat dan mendapat darjat yang mulia di sisi-Nya selamanya.

Sekian, terima kasih. Wassalam.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat tahap kesibukan dan kepimpinan pengajaran di sekolah menengah di zon Bandar Muar, Johor. Kajian ini juga meneliti hubung kait kesibukan pengetua dengan kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Sebanyak 10 buah sekolah menengah dengan 300 responden dilibatkan dalam kajian ini. Kesibukan pengetua diukur dengan menggunakan soal selidik Aktiviti Kesibukan pengetua yang dibina sendiri oleh pengkaji. Kepimpinan pengajaran pengetua diukur dengan menggunakan “*Principal Instructional Management Rating Scale*” (*PIMRS*). Dapatan daripada kajian rintis menunjukkan pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach ialah masing-masing 0.8770 dan 0.9783 . Kesemua borang soal selidik yang lengkap telah dipulangkan. Data yang diperolehi dianalisis menggunakan perisian “*Statistical Package For Social Sciences*” (*SPSS*) versi 11.0 secara deskriptif dalam bentuk kekerapan, min dan peratusan dan secara inferensi dalam bentuk ujian-t dan Pekali Korelasi Pearson. Dapatan kajian menunjukkan tahap kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran adalah tinggi. Selain itu, min kesibukan pengetua perempuan adalah lebih tinggi daripada min kesibukan pengetua lelaki. Min kepimpinan pengajaran pengetua lelaki pula lebih tinggi daripada min kepimpinan pengajaran pengetua perempuan. Keputusan ujian-t menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Pekali Korelasi Pearson juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang tinggi dan signifikan iaitu $r = 0.75$ antara kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran. Cadangan yang relevan berdasarkan dapatan kajian dikemukakan.

ABSTRACT

This research attempted to study the principal activities and instructional leadership of secondary school principals in Muar, Johor. The study also examined the relationship between the activities and the instructional leadership conducted by the principals. A total of 10 schools and 300 respondents were selected for this study. Two survey instruments were used to collect data for this study. First, the “*Principal Business Activities Instrument*” to measure the activities of the principals and second, the “*Principal Instructional Management Rating Scale*” (*PIMRS*) to measure the instructional leadership practice among the principals. The instruments registered a reliability of Cronbach’s Alpha of 0.8770 and 0.9783 respectively. All of the questionnaires were returned completely. The data were analyzed using the “*Statistical Package For Social Sciences*” (*SPSS*) software, version 11.0 to work out the descriptive method of frequency, mean, percentage and the inference method of t-test and Pearson Correlation. Results showed that the principals demonstrated a high level of business activities and instructional leadership. Results also showed that the female principals demonstrated higher mean of business activities than the male principals. On the other hand, the male principals demonstrated higher mean of instructional leadership than the female principals. The t-test showed a significant difference between male and female principals in both variables. Furthermore, the business activities and instructional leadership had a positive and strong relationship with a value of $r = 0.75$. Relevant recommendations based on findings from this study were put forward.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	HALAMAN JUDUL	i
	HALAMAN PENGAKUAN	ii
	HALAMAN DEDIKASI	iii
	HALAMAN PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI RAJAH	xii
	SENARAI JADUAL	xiii
	SENARAI LAMPIRAN	xv
BAB 1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	3
	1.3 Pernyataan Masalah	7
	1.4 Objektif Kajian	7
	1.5 Hipotesis Kajian	8
	1.6 Rasional / Kepentingan Kajian	8
	1.7 Skop Kajian	10
	1.8 Batasan Kajian	10
	1.9 Definisi Istilah	11
	1.9.1 Kesibukan Pengetua	11
	1.9.2 Kepimpinan Pengajaran	12
	1.9.3 Pengetua	12
	1.9.4 Guru	13

1.10	Kerangka Konsep Kajian	14
1.10.1	Mesyuarat / Taklimat	15
1.10.2	Tugas Pejabat	15
1.10.3	Meronda Sekolah	15
1.10.4	Mengurus Hal Disiplin Pelajar	16
1.10.5	Menghadiri Kursus	16
1.10.6	Dimensi Pentakrifan Misi dan Matlamat	16
1.10.7	Dimensi Pengurusan Program Pengajaran	17
1.10.8	Dimensi Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	18
1.11	Teori, Konsep dan Model Kepimpinan Pengajaran	19
1.11.1	Teori Tekanan Akademik	19
1.11.2	Teori Hubungan	21
1.11.3	Konsep Kepimpinan Pengajaran	22
1.11.4	Model Kepimpinan Pengajaran	22
1.12	Kesimpulan	23
BAB 2	KAJIAN LITERATUR	
2.1	Pengenalan	24
2.2	Peranan dan Tugas Pengetua	24
2.3	Konsep Kesibukan Tugas Pengetua	28
2.3.1	Mesyuarat / Taklimat	30
2.3.2	Tugas Pejabat	30
2.3.3	Meronda	31
2.3.4	Urusan Disiplin Pelajar	32
2.3.5	Menghadiri Kursus	32

2.4	Konsep Kepimpinan Pengajaran	33
2.4.1	Konsep Pemimpin dan Kepimpinan	33
2.4.2	Kepimpinan Pengajaran	37
2.4.2.1	Dimensi Dalam Kepimpinan Pengajaran	42
	- Dimensi 1 : Pentakrifan Misi dan Matlamat	43
	- Dimensi 2 : Pengurusan Program Pengajaran	43
	- Dimensi 3 : Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	44
2.4.2.2	Fungsi Dalam Kepimpinan Pengajaran	45
	- Fungsi 1 : Merangka Matlamat Sekolah	45
	- Fungsi 2 : Memperjelas Matlamat Sekolah	45
	- Fungsi 3 : Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru	46
	- Fungsi 4 : Menyelaras Kurikulum	46
	- Fungsi 5 : Memantau Kemajuan Akademik Murid	46
	- Fungsi 6 : Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran	46
	- Fungsi 7 : Memberikan Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran	47
	- Fungsi 8 : Memberikan Insentif Terhadap Usaha Guru	47
	- Fungsi 9 : Membudayakan Perkembangan Staf	47
	- Fungsi 10 : Menetap / Menguatkuasakan Dasar / Standard Akademik	47
	- Fungsi 11 : Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar	48
2.5	Kajian-Kajian Lepas	49
2.6	Kesimpulan	56

BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Pengenalan	57
3.2	Pentadbiran Kajian	57
3.3	Reka Bentuk Kajian	58
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	59
3.5	Instrumen Kajian	60
3.6	Kajian Rintis	63
3.7	Pemboleh Ubah Kajian	64
3.8	Pengumpulan Data	64
3.9	Penganalisan Data	65
3.10	Kesimpulan	66
BAB 4	ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pengenalan	67
4.2	Latar Belakang Responden	68
4.3	Analisis Deskriptif	69
	4.3.1 Analisis Tahap Kesibukan Pengetua	69
	4.3.2 Analisis Tahap Kepimpinan Pengajaran	75
4.4	Analisis Inferensi Ujian-t	86
	4.4.1 Perbezaan Tahap Kesibukan Antara Pengetua Lelaki dan Pengetua Perempuan	86
	4.4.2 Perbezaan Tahap Kepimpinan Pengajaran Antara Pengetua Lelaki dan Perempuan	87
4.5	Analisis Inferensi Korelasi	88
4.6	Kesimpulan	89

BAB 5	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	
5.1	Pengenalan	90
5.2	Objektif Kajian	90
5.2.1	Objektif Pertama	91
5.2.2	Objektif Kedua	92
5.2.3	Objektif Ketiga	93
5.2.4	Objektif Keempat	94
5.2.5	Objektif Kelima	94
5.3	Rumusan Kajian	95
5.4	Perbincangan	97
5.5	Cadangan	101
5.6	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	103
5.7	Kesimpulan	105
	RUJUKAN	106
	LAMPIRAN	113

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka Konsep Kajian	15
1.2	Teori Tekanan Akademik Murphy et al	20
1.3	Teori Hubungan Firestone dan Wilson	22
2.1	Dimensi dan Fungsi dalam Kepimpinan Pengajaran	50
3.1	Hubungan Antara Pemboleh Ubah Bebas dan Pemboleh Ubah Bersandar	64

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Pentadbiran Kajian	57
3.2	Taburan Responden Mengikut Sekolah	60
3.3	Nombor Soalan Mengikut Aktiviti Kesibukan	62
3.4	Nombor Soalan Mengikut Dimensi dan Fungsi	63
3.5	Tahap Analisis Min	65
3.6	Klasifikasi Kekuatan Korelasi	66
4.1	Taburan Jantina Responden	68
4.2	Min Kesibukan Pengetua Berdasarkan Aktiviti	69
4.3	Analisis Aktiviti 1 – Mesyuarat / Taklimat	70
4.4	Analisis Aktiviti 2 – Tugas Pejabat	71
4.5	Analisis Aktiviti 3 – Meronda	72
4.6	Analisis Aktiviti 4 – Disiplin Pelajar	72
4.7	Analisis Aktiviti 5 – Menghadiri Kursus	73
4.8	Analisis Min Keseluruhan Kesibukan Pengetua Disusun Mengikut Tertib Menurun	74
4.9	Bilangan dan Peratus Tahap Kesibukan Pengetua	75
4.10	Min Kepimpinan Pengajaran Pengetua Berdasarkan Fungsi	76
4.11	Analisis Fungsi 1 – Merangka Matlamat Sekolah	77
4.12	Analisis Fungsi 2 – Memperjelas Matlamat Sekolah	77
4.13	Analisis Fungsi 3 – Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru	78
4.14	Analisis Fungsi 4 – Menyelaraskan Kurikulum	79
4.15	Analisis Fungsi 5 – Memantau Kemajuan Akademik Pelajar	80

4.16	Analisis Fungsi 6 – Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran	80
4.17	Analisis Fungsi 7 – Memberi Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran	81
4.18	Analisis Fungsi 8 – Memberi Insentif Terhadap Usaha Guru	82
4.19	Analisis Fungsi 9 – Membudayakan Perkembangan Staf	82
4.20	Analisis Fungsi 10 – Menetapkan / Menguatkuasakan Dasar / Standard Akademik	83
4.21	Analisis Fungsi 11 – Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar	84
4.22	Analisis Min Keseluruhan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Disusun Mengikut Tertib Menurun	85
4.23	Bilangan dan Peratus Tahap Kepimpinan Pengajaran Pengetua	86
4.24	Analisis Ujian-t Terhadap Kesibukan Antara Pengetua Lelaki dan Pengetua Perempuan	86
4.25	Analisis Ujian-t Terhadap Kepimpinan Pengajaran Antara Pengetua Lelaki dan Pengetua Perempuan	87
4.26	Analisis Korelasi Pearson Antara Kesibukan Pengetua dan Kepimpinan Pengajaran	88

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Borang Soal Selidik	113
B	Surat Pengesahan Status Pelajar	119
	Surat Kebenaran BPPDP	
	Surat Kebenaran JPNJ	
C	Data Analisis Statistik	123

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 PENGENALAN

Peranan pengetua semakin hari semakin mencabar sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan dalam arus pemodenan ini. Pengetua adalah pemimpin di sesebuah sekolah dan memikul tanggungjawab yang amat penting dalam sistem sekolah. Malah kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah selalu dikaitkan dengan kepimpinan seseorang pengetua. Hal ini menjadi satu cabaran kepada mereka. Bidang kepimpinan pengetua yang sungguh luas ini menuntut mereka untuk sentiasa mempertingkatkan tahap kepimpinan mereka agar segala tindakan yang dilakukan dapat memenuhi hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Sebagai pemimpin, pengetua menjadi individu paling penting dan berpengaruh di dalam sesebuah sekolah. Beliau ialah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Beliau juga ialah pakar runding, penasihat dan koordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan perlu juga menghabiskan masa yang lebih dalam aktiviti-aktiviti profesional guru dan pelajar dan jangan hanya bekerja semata-mata sebagai pengurus dan pentadbir yang berkurung di biliknya mengeluarkan arahan dan surat-surat siaran (Hussein, 1993).

Daripada kenyataan di atas, pengetua dilihat menjalankan pelbagai tugas. Tugasnya berkaitan dengan aspek pentadbiran, pengurusan, penyeliaan, kepimpinan, pendidikan dan sebagainya yang berkaitan dengan perjalanan organisasi sekolah sebagai satu institusi pendidikan yang formal. Oleh itu, pengetua memainkan pelbagai peranan iaitu sebagai pentadbir, pengurus, pemimpin, pendidik / guru dan pelbagai lagi.

Manakala tugas pengetua menurut Bahagian Sekolah, Kementerian Pendidikan dalam Panduan Tugas Staf Sekolah Menengah (1996) meliputi tujuh bidang utama iaitu :

- i. Pengurusan kegiatan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal pelajar.
- ii. Pengurusan sekolah (pentadbiran, kewangan, perkhidmatan dan perjawatan).
- iii. Penyediaan kemudahan pengajaran-pembelajaran.
- iv. Perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat.
- v. Kemajuan sekolah.
- vi. Pengajaran.
- vii. Kepimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan.

Ketujuh-tujuh bidang utama ini perlu dibangunkan oleh pengetua. Bagaimanapun, untuk tujuan kajian ini, satu bidang utama yang penting daripada 7 bidang di atas bagi mencapai hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan ialah tugas pengetua dalam kepimpinan pengajaran. Pengetua harus menjadi pemimpin pengajaran. Mereka seharusnya terlibat secara langsung dan tidak langsung untuk memperbaiki pengajaran, memulakan inovasi dan berusaha mencapai aspirasi bagi memajukan sekolah yang dipimpin. Hal ini demikian penting bagi menentukan sama ada sekolah yang diterajuinya akan menjadi sekolah yang berkesan atau sebaliknya.

Untuk melaksanakan peranan dalam kepimpinan pengajaran ini, pengetua perlu memimpin individu dan kumpulan sama ada di dalam sekolah atau di luar sekolah. Sebagai pemimpin pengajaran, pengetua harus boleh bekerja dengan stafnya khasnya guru-guru dan orang lain. Beliau mesti berupaya mewujudkan semangat kerja sepadan yang menggalakkan suasana pengajaran dan pembelajaran yang kuat di sekolah. Tahap kepimpinan pengajaran yang ditampilkan menjadi kayu ukur kepada pencapaian sekolah dalam bidang akademik.

Justeru, pengetua yang mengamalkan kepimpinan pengajaran yang berkesan akan mencetuskan sesuatu yang positif dalam diri guru-guru dan begitu juga sebaliknya. Sekolah sebagai satu sistem sosial terbuka dan juga satu entiti dipertanggungjawabkan

untuk mencapai matlamat hasil pembelajaran yang memberangsangkan dalam kalangan murid-muridnya. Hal ini semua bertitik tolak daripada bagaimana pengetua melaksanakan dan mencapai tahap kepimpinan pengajaran yang mampu menjadi medium utama bagi memastikan setiap pelajar boleh belajar dan berjaya. Dengannya, Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan Misi Pendidikan negara akan tercapai dengan jayanya.

1.2 LATAR BELAKANG MASALAH

Kajian tentang kepimpinan pengajaran banyak dilakukan sejak awal tahun 1980an hingga sekarang. Kajian tentang bidang ini kebanyakannya didominasi oleh sorotan kajian tentang sekolah berkesan. Kajian tentang sekolah berkesan telah menemui sekolah yang dikatakan berkesan ialah sekolah yang diuruskan oleh pengetua yang berbeza tingkah lakunya daripada pengetua sekolah yang tidak berkesan (Hussein, 1993). Faktor yang membezakan kedua-dua situasi sekolah tersebut ialah peranan yang dimainkan oleh pengetua sebagai pemimpin pengajaran.

Bagaimanapun, pengetua di sekolah bertanggungjawab menjalankan pelbagai tugas dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Terdapat juga tugas-tugas bersifat *ad-hoc* yang dijangka akan menambah bebanan tugas pengetua. Situasi ini dijangka akan menjadikan pengetua sibuk untuk mengurus dan mentadbir sekolah. Tugas ikhtisas selaku pemimpin pengajaran di sekolah kurang diberi penekanan.

Realiti kesibukan pengetua dengan tugas mengurus dan mentadbir sekolah ini telah dikaji oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia pada tahun 1987. Kajian ini mendapati semua pengetua di 6 buah sekolah yang dikaji di Wilayah Persekutuan dan Selangor mengutamakan tugas-tugas pentadbiran pejabat termasuk urusan staf, kewangan, surat-menyurat, melayan pelawat dan sebagainya. Pengetua juga terlibat dalam memberikan penerangan, taklimat, bermesyuarat bersama-sama guru, staf dan mengadakan perjumpaan dengan pelajar dan ibu bapa. Sebahagian besar masa pengetua dihabiskan untuk melakukan tugas-tugas

pengurusan dan pentadbiran. Oleh itu, adakah pengetua mempunyai masa untuk melaksanakan peranan sebagai pemimpin pengajaran di sekolah ?.

Dapatan kajian ini disokong oleh dapatan kajian Azlin (2004). Azlin mengkaji amalan pengurusan pengetua di enam buah sekolah selama 351 jam. Dapatan kajian menunjukkan aktiviti mesyuarat dilakukan sebanyak 66.4%, tugas pejabat sebanyak 19.8%, aktiviti rondaan 7.6%, menjawab dan membuat panggilan telefon 4.3%, mengajar murid di dalam bilik darjah 1.1% dan mencerap guru 0.7%.

Aktiviti mesyuarat telah mendominasi aktiviti harian pengetua. Kajian ini mendapati tumpuan tugas pengetua adalah lebih kepada tugas mengurus dan mentadbir sehinggakan peranan sebagai pemimpin pengajaran kurang diamalkan. Hal ini dibuktikan dengan catatan peratusan terendah dalam aktiviti mencerap guru oleh pengetua. Pencerapan guru adalah salah satu faktor dalam fungsi kepimpinan pengajaran pengetua.

Jefri (2004) telah melaporkan dapatan kajian yang pernah dijalankan di beberapa buah negara. 45% masa tugas pengetua di Amerika Syarikat dihabiskan di pejabat, 44% pula di Australia dan 74% pula di Korea Selatan. Tumpuan pengetua lebih banyak kepada tugas pejabat. Dapatan mendapati hanya 2% hingga 14% sahaja masa pengetua dihabiskan untuk memimpin sekolah.

Kajian yang dijalankan oleh Ramlan (1988) mendapati pentadbir sekolah dikehendaki mengendalikan lebih kurang enam tanggungjawab tertentu iaitu mengurus kurikulum dan pengajaran, mengurus pelajar, mengurus guru dan staf sokongan bukan guru, mengurus pentadbiran harian pejabat sekolah, mengurus hal-hal kewangan, mengurus kemudahan fizikal serta menjalinkan hubungan baik antara sekolah dengan komuniti setempat. Secara tidak langsung, beban tugas ini menjadikan pengetua sibuk. Dapatan ini juga didapati oleh Gaitri (1970) dalam kajiannya iaitu pengetua lebih cenderung melaksanakan perancangan dan tugas-tugas pentadbiran sekolah.

Kecenderungan ini menjadikan mereka sibuk sebagai pengurus dan pentadbir dan memungkinkan mereka kurang memimpin pengajaran di sekolah.

Situasi kesibukan pengetua mengurus dan mentadbir sekolah ini banyak memberikan implikasi terhadap kepimpinannya di sekolah. Pengetua yang efektif akan berupaya menangani pengurusan masanya dengan baik dengan hasil kerja yang berkualiti dalam longgokan beban tugas yang semakin bertambah dari semasa ke semasa (Andi, 2007).

Kesibukan pengetua ini memberikan impak dalam peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran di sekolah. Jefri (2004) melaporkan dapatan kajian NUTP yang dijalankan di Wilayah Persekutuan dari bulan Februari hingga Mac 1998. Didapati 70% daripada pengetua yang dikaji tidak mengajar 5 jam seminggu seperti arahan Kementerian Pelajaran Malaysia. Sementara itu, 65% daripada pengetua yang dikaji pula jarang berada di sekolah kerana sibuk menghadiri kursus, mesyuarat dan hal-hal pengurusan lain di luar sekolah.

Oleh sebab itu, kebanyakan pengetua akan menguatkuasakan tanggungjawab terhadap kurikulum dan pengajaran jika terdapat kemerosotan yang ketara dalam kedua-dua aspek ini. Maka, untuk mengendalikan kesibukan tugas mengurus dan dalam masa yang sama tidak mengabaikan aspek kepimpinan pengajaran, pengetua akan melakukan pengupayaan / *empowerment* untuk memimpin pengajaran di sekolah kepada guru-guru kanan mereka. Zam Zam (1999) yang mengkaji tentang kepimpinan pengajaran dalam kalangan guru kanan mata pelajaran sekolah menengah di daerah Kota Tinggi mendapati guru-guru kanan menjalankan tugas pengetua memimpin pengajaran di sekolah. Dapatan keseluruhan kajian mendapati bahawa guru-guru kanan belum menjalankan fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran pada tahap yang memuaskan.

Kajian Adi, Abdul Sani dan Rozelan (2002) mendapati bahawa kepimpinan pengajaran ini belum diamalkan secara meluas. Didapati terdapat perbezaan persepsi terhadap kepimpinan pengajaran pengetua antara guru-guru kanan di sekolah menengah

bantuan penuh kerajaan dengan guru-guru kanan di sekolah menengah separuh bantuan kerajaan. Pengetua di sekolah menengah bantuan penuh kerajaan diatitkan dengan jelas tentang deskripsi tugas dan peranannya dan tidak banyak terlibat dalam hal pengurusan dan pentadbiran. Oleh itu, mereka akan lebih jelas tentang peranan sebagai pemimpin pengajaran. Sebaliknya, pengetua di sekolah menengah separuh bantuan kerajaan mengikut deskripsi tugas yang ditetapkan tetapi dalam masa yang sama banyak terlibat dalam hal-hal pengurusan menyebabkan responden memberikan persepsi yang berbeza tentang kepimpinan pengajaran pengetua mereka.

Shahrom (1999) mengkaji persepsi guru terhadap kepimpinan pengajaran pengetua yang sepatut dan sebenarnya di sebuah sekolah menengah di daerah Kulai. Kajiannya mendapati min keseluruhan kepimpinan pengajaran pengetua ialah 3.44 . Dapatan ini menunjukkan bahawa menurut persepsi guru, amalan kepimpinan pengajaran yang dilakukan oleh pengetua bukan pada tahap yang dikehendaki. Dapatan lain menunjukkan amalan mewujudkan persekitaran yang kondusif oleh pengetua mendapat min paling tinggi iaitu 3.78 diikuti oleh amalan bekerjasama dengan pihak luar dengan min 3.73 . Kedua-dua amalan ini melepasi min yang dikehendaki.

Walau bagaimanapun, min amalan penglibatan langsung pengetua dalam menyokong penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran guru sangat rendah iaitu 2.94. Responden memberikan maklum balas bahawa pengetua kurang membantu guru dalam program peningkatan keberkesanan pengajaran dan kurang memberikan perhatian dalam panatia agar aktiviti panatia selaras dengan matlamat. Keseluruhan dapatan kajian mendapati bahawa pelaksanaan kekerapan fungsi kepimpinan pengajaran pengetua adalah pada tahap sederhana iaitu min 3.48 . Hal ini mungkin berlaku kerana pengetua tidak terlibat dalam memimpin sekolah sepenuhnya akibat sibuk dengan kerja-kerja pengurusan dan pentadbiran.

Menurut Hussein (1993), pengetua ialah individu yang mendapat latihan professional sebagai guru. Jadi, pengetua ialah golongan pakar untuk memimpin pengajaran di sekolah. Namun, tugas mengurus dan mentadbir sekolah juga perlu

dilakukan untuk memastikan kelancaran perjalanan organisasi sekolah. Oleh itu, kesibukan mengurus dan mentadbir menjadikan mereka semakin terasing daripada tugas memimpin pengajaran di sekolah. Perkara ini perlu diberikan perhatian serius kerana kesannya ialah sekolah akan cemerlang dalam pengajaran atau sebaliknya.

1.3 PERNYATAAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah ini, jelaslah kesibukan tugas pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran memerlukan kajian yang teliti. Kesibukan tugas pengetua mengurus sekolah akan memberikan kesan terhadap kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Oleh itu, kajian ini akan meneliti kesibukan tugas pengetua mengurus dan mentadbir sekolah menengah di zon bandar Muar dan kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Kajian ini juga akan meneliti kesan kesibukan tugas pengetua ini terhadap kepimpinan pengajarannya.

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini dijalankan secara khusus adalah :

1. Untuk mengenal pasti tahap kesibukan pengetua mengurus sekolah berdasarkan aktiviti-aktivitinya.
2. Untuk mengenal pasti tahap kepimpinan pengajaran pengetua berdasarkan fungsi-fungsinya.
3. Untuk mengenal pasti perbezaan tahap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan dalam mengurus sekolah.
4. Untuk mengenal pasti perbezaan tahap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
5. Untuk mengenal pasti hubungan antara kesibukan pengetua dengan kepimpinan pengajaran.

1.5 HIPOTESIS KAJIAN

Terdapat tiga hipotesis kajian yang telah dibina dan perlu diuji dalam kajian ini. Hipotesis-hipotesis tersebut adalah:

- Ho1** : Tidak terdapat perbezaan signifikan terhadap tahap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
- Ho2** : Tidak terdapat perbezaan signifikan terhadap tahap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
- Ho3** : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran.

1.6 RASIONAL / KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan kepada guru-guru di sekolah-sekolah menengah di zon bandar Muar. Kajian ini amat wajar dijalankan memandangkan kepentingannya kepada mereka yang terlibat dengan bidang kepimpinan sekolah iaitu Kementerian Pendidikan, pengetua, guru-guru dan pengkaji-pengkaji akan datang. Berikut adalah kepentingannya kepada setiap pihak tersebut :

i. Kementerian Pendidikan

Kebanyakan masalah yang timbul di sekolah berpunca daripada kesibukan pengetua dan kelemahan kepimpinan yang kurang menyumbang kepada pencapaian matlamat sekolah. Maka, pihak kementerian perlu merangka satu perancangan yang berkesan untuk disampaikan kepada pengetua. Sebagaimana pentingnya kursus tentang pengurusan sekolah, maka kursus dan pendedahan tentang kepimpinan pengajaran ini perlu diadakan dengan sebaik mungkin. Diharapkan dengan dapatan kajian ini, Kementerian Pelajaran akan merangka satu polisi untuk pengetua tentang deskripsi tugas

mereka dan pengamalan gaya kepimpinan pengajaran yang benar-benar berkesan di sekolah. Polisi ini juga boleh dikukuhkan dengan satu rangka kerja yang mantap dan menyeluruh dengan tujuan untuk memandu pengetua untuk mencapai tahap kepimpinan yang tertinggi demi pencapaian matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Selain itu, pihak kementerian juga boleh menggunakan instrumen / alat ukur tingkah laku kepimpinan pengajaran yang dibina oleh Hallinger dan Murphy (1985) iaitu '*Principal Instructional Management Rating Scale*' (PIMRS) untuk menilai tahap kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah-sekolah.

ii. Pengetua

Dengan dapatan kajian ini, diharapkan para pengetua akan sentiasa membuat refleksi diri untuk menilai kekuatan dan kelemahan mereka sebagai pengurus dan pemimpin pengajaran di sekolah. Pengetua akan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk terus mengurus dan memimpin sekolah. Kekuatan ini juga menjadi peluang bagi pengetua mengelakkan perkara yang tidak sepatutnya berlaku dalam kepimpinannya. Untuk lebih sistematik, satu bentuk borang refleksi diri boleh disediakan sendiri oleh pengetua untuk rujukan semasa. Disarankan pengetua membaca kajian-kajian lepas, membuat kajian sendiri, berbincang, meminta pandangan guru dalam usaha untuk memperbaiki kelemahan mereka. Pengetua juga boleh merujuk pejabat daerah atau jabatan pelajaran negeri untuk mendapatkan bantuan. Penyeliaan juga perlu dilakukan oleh pengetua untuk mengesan prestasi pengajaran yang berlaku di kelas kerana dengan penyeliaan, maklumat akan diperoleh secara langsung selain menjadikan pengetua sentiasa peka dan sensitif dengan apa yang berlaku di sekolahnya.

iii. Guru

Kajian ini juga secara tidak langsung memberikan kepentingan kepada guru-guru. Guru-guru akan lebih memahami corak pengurusan dan kepimpinan pengetua. Mereka akan mengenal pasti tingkah laku pengurusan dan kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Dengannya, guru-guru akan dapat mentafsirkan mengapa pengetua

mengamalkan tingkah laku demikian di sekolah. Dengannya guru-guru dapat mewujudkan satu kerja berpasukan antara mereka dan pengetua dengan visi dan misi yang sama. Pihak panatia juga disarankan agar kerap menjalankan kajian dan tindakan untuk menyelesaikan masalah pengajaran yang timbul di sekolah. Dengan sokongan pengetua, hasil kajian tindakan ini boleh diaplikasikan oleh semua guru untuk kecemerlangan pengajaran di sekolah.

iv. Pengkaji-pengkaji akan datang

Kajian ini akan menjadi literatur tambahan untuk pengkaji-pengkaji akan datang yang mengkaji topik yang sama atau yang berkaitan dengannya. Mungkin juga kajian ini akan disambung oleh pengkaji akan datang untuk melihat hubungan yang seterusnya.

1.7 SKOP KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Kesibukan pengetua dan jantina pengetua berfungsi sebagai pemboleh ubah bebas dan tahap kepimpinan pengajaran pengetua sebagai pemboleh ubah bersandar. Kajian dijalankan di sekolah menengah di zon bandar Muar sahaja. Oleh itu, kajian tidak menggambarkan secara keseluruhan tahap kesibukan dan kepimpinan pengajaran pengetua di daerah luar bandar Muar atau di daerah dan negeri-negeri lain.

1.8 BATASAN KAJIAN

Hanya sebilangan sekolah sahaja di daerah Muar yang dilibatkan dalam kajian ini iaitu sekolah menengah di zon bandar Muar. Kajian ini juga tidak melibatkan sekolah rendah atau sekolah persendirian. Oleh sebab itu, dapatan kajian ini hanya mewakili sampel kecil sahaja daripada keseluruhan populasi guru-guru di sekolah-sekolah menengah seluruh negeri Johor. Maka, dapatan tidak menggambarkan keseluruhan keadaan.

Kajian ini juga bersifat kuantitatif dan menggunakan kaedah soal selidik yang dikemaskinikan dalam borang yang diedarkan kepada responden. Maka kaedah pengutipan data bersifat kualitatif seperti temu bual, pemerhatian atau analisis dokumen tidak dilakukan sama sekali. Kejujuran dan pertimbangan responden juga diharapkan.

Batasan seterusnya ialah skop kajian. Kesibukan pengetua diukur berdasarkan aktiviti-aktiviti pengurusan yang sentiasa dilakukan setiap minggu. Skop tingkah laku kepimpinan juga difokuskan kepada fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran sahaja yang bertindak sebagai pemboleh ubah bersandar. Stail kepimpinan lain tidak dibincangkan dalam kajian ini.

1.9 DEFINISI ISTILAH

Dalam kajian ini, definisi-definisi berikut digunakan bagi menjelaskan maksud kesibukan, kepimpinan pengajaran, pengetua dan guru. Definisi tersebut adalah :

1.9.1 Kesibukan Pengetua

Kamus Dewan (2006) mendefinisikan sibuk sebagai banyak yang dilakukan atau diurus, asyik mengerjakan sesuatu, giat dan rajin mengerjakan sesuatu. Kesibukan pula bermaksud perihal atau keadaan sibuk, perihal menghadapi atau dibebani banyak kerja. Kesibukan pengetua dalam kajian ini merujuk kepada kesibukannya melakukan aktiviti-aktiviti mengurus dan mentadbir sekolah.

1.9.2 Kepimpinan Pengajaran

Kepimpinan pengajaran ialah peranan dan tanggungjawab pengetua terhadap pengajaran dengan memastikan segala tenaga dan usaha para guru dihalakan ke arah pencapaian program pendidikan yang berkesan. Kepimpinan pengajaran ini didefinisikan sebagai pengaruh dan kemampuan pengetua untuk menghalakan daya

usaha guru ke arah keberkesanan pengajaran di sekolah untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Kajian ini membawa konsep kepimpinan pengajaran yang dibawa oleh Hallinger dan Murphy (1987) iaitu peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran yang meliputi tiga dimensi utama dan 11 fungsi kesemuanya. Dimensi pertama iaitu dimensi penakrifan matlamat dengan dua fungsi iaitu penentuan dan penyebaran matlamat sekolah. Dimensi kedua iaitu pengurusan program pengajaran dengan 3 fungsi dalamnya iaitu pencerapan dan penilaian pengajaran dan pembelajaran, pengurusan kurikulum dan pengawasan kemajuan pelajar. Dimensi terakhir ialah pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran dengan 6 fungsi iaitu penjagaan masa P&P, sokongan dalam aktiviti pengajaran, pemberian peneguhan kepada usaha guru, penggalakkan perkembangan profesionalisme, penguatkuasaan dasar akademik dan pemberian insentif untuk pelajar.

1.9.3 Pengetua

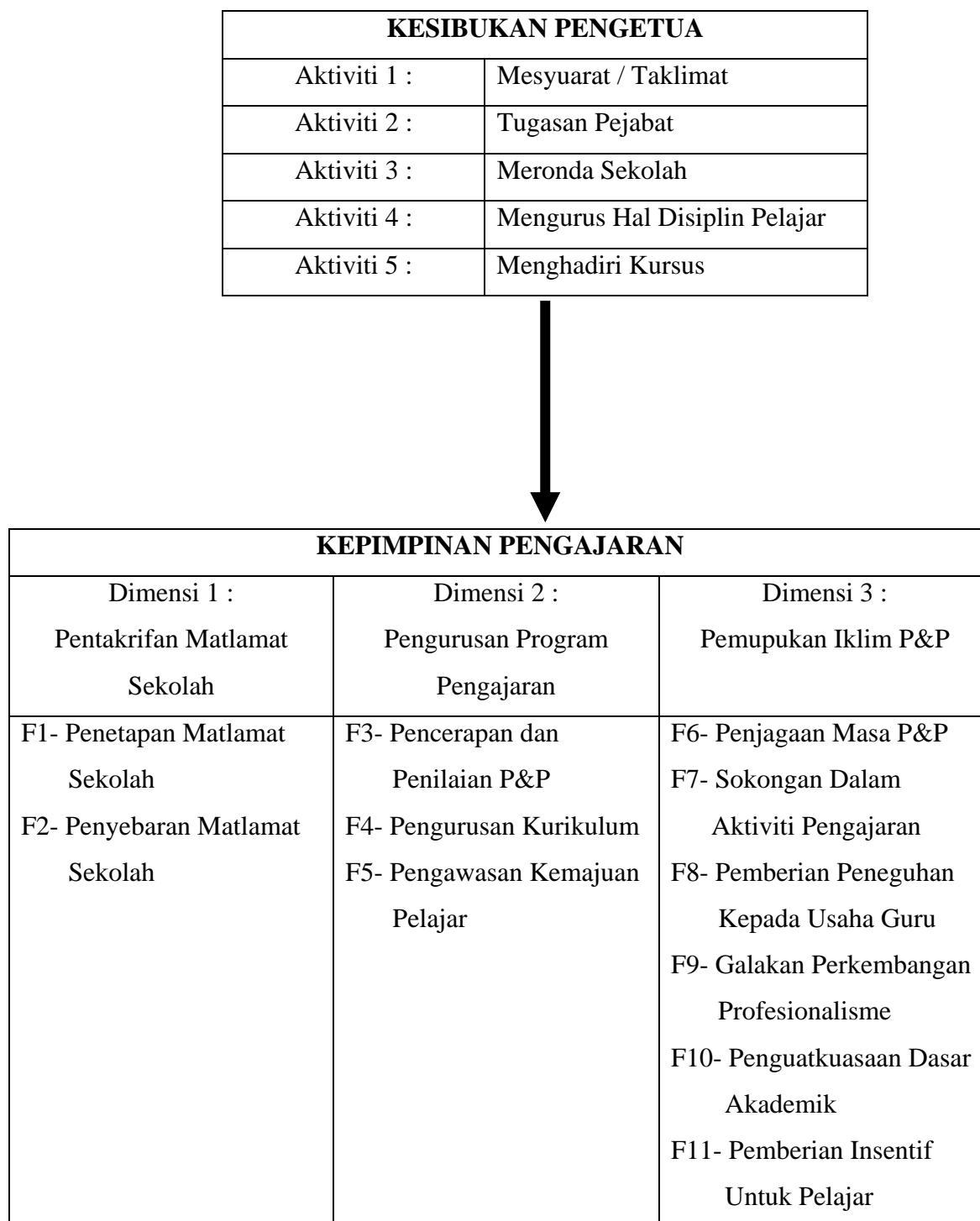
Pengetua ialah individu yang bertanggungjawab dalam melaksanakan proses tindakan, menentukan matlamat dan proses menggerakkan anggota bagi memastikan operasi harian di sekolah dapat berjalan dengan lancar dan berkesan (Azlin, 2004). Pengetua ialah orang yang penting yang memimpin dan mengurus sekolah bagi mencapai matlamat sekolah. Sebagai ketua yang dilantik secara formal oleh pihak berkuasa dan sah dari segi undang-undang dalam organisasi sekolah, pengetua diberikan kuasa dan kedudukan yang istimewa bagi menentukan perjalanan sekolah sewajarnya. Pengetua diharapkan dapat menjalankan ketiga-tiga bidang tugas sekali gus iaitu mengurus, memimpin dan mentadbir (Hussein, 1993). Dalam kajian ini, pengetua berfungsi sebagai pemimpin pengajaran di sekolah. Pengetua yang dikaji ialah pengetua di sekolah-sekolah menengah di zon bandar Muar.

1.9.4 Guru

Individu yang bertaualiah dalam profesion pendidikan yang menyampaikan ilmu pengetahuan kepada pelajar menerusi proses P&P serta bermotifkan perubahan jasmani,

emosi, rohani dan intelek individu pelajar itu (Roslan, 2004). Guru juga ialah pemberi khidmat pendidikan yang paling baik daripada mana-mana pihak di luar sekolah dan mempunyai autoriti untuk merangka dan menyampaikan ilmu kepada para pelajarnya (Ab. Rahim, 2000). Guru-guru dalam kajian ini ialah guru-guru di sekolah menengah di zon bandar Muar.

1.10 KERANGKA KONSEP KAJIAN



Rajah 1.1 : Kerangka Konsep Kajian

Rajah 1.1 menunjukkan kerangka konsep kajian. Kerangka konsep menunjukkan hubungan antara kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Kesibukan pengetua dikategorikan kepada 5 aktiviti yang sering dilaksanakan. Kepimpinan pengajaran pula diukur dalam 3 dimensi dan sebelas fungsi dalamnya.

1.10.1 Mesyuarat / Taklimat

Melibatkan pertemuan antara pengetua dengan guru, staf sokongan, pelajar dan pelawat yang dipenuhi dengan perbincangan tentang pelbagai perkara berkaitan pengurusan. Ada mesyuarat / taklimat yang dirancang dan ada yang sebaliknya. Selain mesyuarat di sekolah, pengetua juga menghadiri mesyuarat di luar sekolah dari semasa ke semasa seperti yang ditetapkan oleh pihak penganjur.

1.10.2 Tugas Pejabat

Merangkumi aktiviti yang melibatkan pembacaan dan penulisan seperti memproses surat masuk dan surat keluar, hal-hal pentadbiran seperti mengesah dan menandatangani cek, buku akaun, borang permohonan dan sijil serta menyemak, membaca, membaiki dan meluluskan kertas kerja. Juga merangkumi perbualan telefon pengetua dengan guru, ibu bapa pelajar, pengetua sekolah lain, agensi luar dan pegawai-pegawai PPD, JPN dan KPM untuk mencari maklumat, berkongsi maklumat dan meminta bantuan.

1.10.3 Meronda Sekolah

Aktiviti yang dilakukan pengetua secara berjadual dan tidak berjadual sambil memerhati dan memeriksa prasarana fizikal kawasan sekolah bagi memastikan aspek keceriaan, keselamatan dan kesihatan sekolah sentiasa dalam keadaan baik.

1.10.4 Mengurus Hal Disiplin Pelajar

Melibatkan tugas pengetua berhubung dengan GPK HEM, kaunselor, guru, ibu bapa dan pelajar berhubung hal disiplin pelajar. Pengetua juga mungkin terpaksa berhubung dengan masyarakat luar, agensi luar dan pihak polis bagi mengendalikan kes-kes disiplin yang timbul.

1.10.5 Menghadiri Kursus

Menghadiri kursus-kursus yang dianjurkan oleh pihak sekolah atau kursus di luar sekolah. Kursus-kursus ini sama ada kursus peningkatan profesionalisme atau kursus pengurusan sekolah yang berkaitan dengan kewangan, pengurusan staf, pengendalian pejabat, kemasukan data dan sebagainya.

1.10.6 Dimensi Pentakrifan Misi dan Matlamat

Dimensi ini melibatkan peranan pengetua dalam membuat dan memperkenalkan matlamat sekolah. Dua fungsi dalamnya ialah :

i. Merangka Matlamat Sekolah

Usaha pengetua membina dan menetapkan matlamat sekolah dengan jelas, jitu dan selari dengan FPK. Matlamat ini hendaklah dipersetujui oleh guru-guru.

ii. Memperjelaskan Matlamat Sekolah

Usaha pengetua untuk berkongsi dan menyebarkan matlamat sekolah dengan warga sekolah dan *stakeholders* sekolah melalui ucapan, penulisan matlamat sekolah di bangunan sekolah, laporan, pertuturan, penulisan dan

sebagainya. Tujuannya agar semua pihak dapat bekerjasama dengan sekolah untuk mencapai matlamat itu.

1.10.7 Dimensi Pengurusan Program Pengajaran / Kurikulum

Dimensi ini melibatkan peranan pengetua menguruskan, mengadakan dan mengelola program pengajaran untuk menambah baik mutu pengajaran. Tiga fungsi terkandung iaitu :

i. Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru

Merangkumi tugas pengetua untuk mencerap dan menilai pengajaran dan pembelajaran di sekolah melalui fasa-fasa penyeliaan yang sepatutnya. Tujuannya agar masalah P&P dapat dikenal pasti dari akar umbinya dan pengetua dapat membimbing guru mengatasinya.

ii. Menyelaras Kurikulum

Peranan guru bagi memastikan pengajaran guru selari dengan objektif kurikulum sekolah. Juga menyelaras hal-hal berkaitan dengan kurikulum, tanggungjawab guru dan bahan-bahan pengajaran.

iii. Memantau Kemajuan Akademik Murid

Memastikan dan memantau dari semasa ke semasa proses kemajuan pelajar dalam akademik. Setiap kelemahan pelajar dikenal pasti dan membimbing pelajar bagi mengatasinya. Kekuatan pelajar dimaksimumkan agar matlamat sekolah tercapai.

1.10.8 Dimensi Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran

Dimensi ini melibatkan peranan pengetua untuk membina sikap dan pemikiran guru dan pelajar serta pembinaan suasana yang kondusif ke arah usaha gigih untuk kecemerlangan pengajaran dan pembelajaran. Enam fungsi terkandung dalamnya iaitu :

i. Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran

Bertanggungjawab bagi memastikan diri sendiri dan pihak lain tidak mengganggu waktu P&P seperti gangguan pembesar suara, guru dan pelajar dipanggil ke pejabat, mesyuarat, taklimat, 'spot-check' dan sebagainya.

ii. Memberikan Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran

Menyokong dengan menyediakan sumber material dan bukan material untuk memudahkan guru menjalankan proses pengajaran dan pembelajaran dengan berkesan.

iii. Memberikan Insentif Terhadap Usaha Guru

Usaha pengetua memberikan peneguhan / ganjaran / pengiktirafan kepada usaha guru untuk meningkatkan komitmen guru. Contohnya seperti pujian, sijil, cenderahati, alat bantu mengajar, anugerah prestasi cemerlang dan sebagainya.

iv. Membudayakan Perkembangan Staf

Peranan pengetua untuk menggalakkan guru-guru untuk mengikuti program perkembangan staf khususnya dalam peningkatan kualiti pengajaran sama ada di sekolah atau di luar sekolah. Juga bertanggungjawab pengetua bagi memastikan guru-guru menyebarkan input yang diperolehi daripada program yang dihadiri untuk diaplikasikan bersama-sama di sekolah.

v. **Menetapkan dan Memperkuat Dasar / Standard Akademik**

Tugas pengetua untuk menetapkan dan memastikan dasar akademik dipatuhi oleh guru dan pelajar. Contohnya, gred peperiksaan sekolah, waktu mula P&P, waktu kokurikulum, ujian, peperiksaan dan lain-lain.

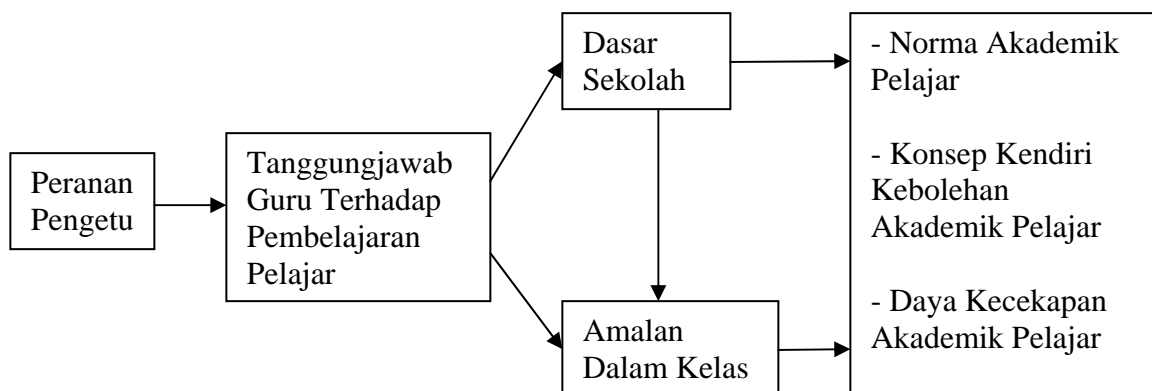
vi. **Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar**

Melibatkan tanggungjawab pengetua memberikan insentif / pengiktirafan kepada pelajar sama ada dalam bentuk lisan atau bukan lisan sebagai cara untuk meningkatkan motivasi pelajar supaya lebih gigih untuk cemerlang dalam pembelajaran.

1.11 TEORI, KONSEP DAN MODEL KEPIMPINAN PENGAJARAN

Teori yang menjadi rujukan ialah teori yang dikemukakan dalam Hussein (1993) iaitu Teori Tekanan Akademik oleh Murphy et al (1984) dan Firestone dan Wilson (1985).

1.11.1 Teori Tekanan Akademik



Rajah 1.2 : Teori Tekanan Akademik Murphy et al

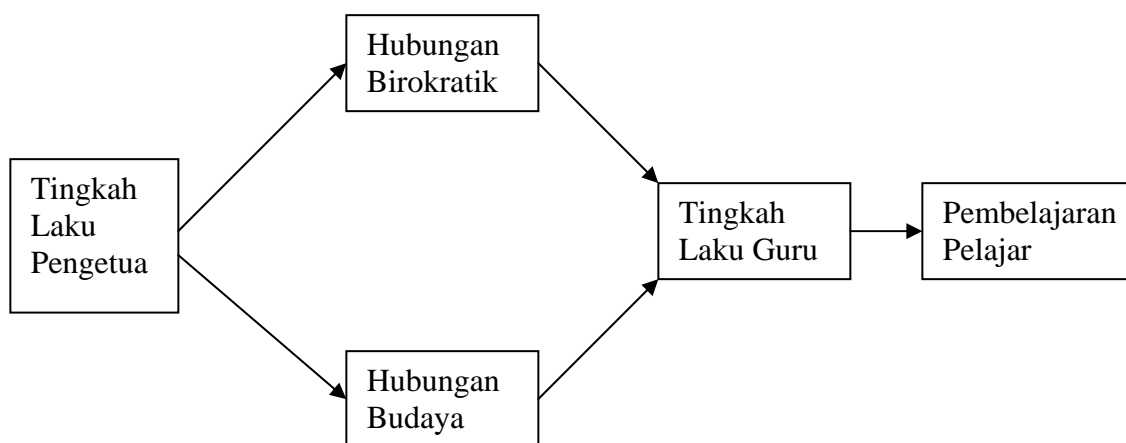
(Sumber : Hussein, 1993)

Menurut teori ini, pengetua boleh mempengaruhi tingkah laku pelajar dan pencapaian akademik mereka dengan mewujudkan tekanan melalui dasar sekolah dan amalan dalam kelas. Pengetua hendaklah mengarahkan tanggungjawab guru terhadap pelajar melalui pembinaan dan pelaksanaan dasar sekolah yang meletakkan jangkaan yang tinggi dalam kecemerlangan akademik pelajar. Dasar yang memberikan kesan terhadap pembelajaran pelajar adalah berkaitan dengan fungsi sekolah, struktur, tujuan dan matlamat sekolah, pengelompokan pelajar mengikut kebolehan, mewujudkan persekitaran yang kuat dan kondusif untuk P&P dan sebagainya. Dasar yang berkaitan dengan bilik darjah adalah seperti pemulihan, kemajuan murid, pengesanan kemajuan pelajar, buku laporan, sistem gred dan lain-lain.

Pelaksanaan dasar ini memberikan kesan dalam amalan di kelas. Guru dapat mewujudkan tekanan akademik di kelas dengan lima cara iaitu mewujudkan iklim yang menuntut pencapaian akademik setiap pelajar, menentukan kejayaan akademik pelajar, mengurus kelas secara teratur dan berkesan, melaksanakan amalan pengajaran yang dapat memajukan kejayaan dan menyediakan peluang bagi pelajar mengamalkan tanggungjawab dan kepemimpinan.

Kedua-dua pelaksanaan dasar sekolah dan amalan dalam kelas ini akan mewujudkan tekanan akademik dalam kalangan guru dan pelajar. Tekanan ini akan membentuk norma, sikap guru dan pelajar yang mempunyai konsep sendiri bahawa setiap pelajar boleh berjaya dalam akademik dan mempunyai daya kecekapan untuk melakukannya.

1.11.2 Teori Hubungan



Rajah 1.3 : Teori Hubungan Firestone & Wilson

(Sumber : Hussein, 1993)

Dalam teori ini, pengetua boleh memajukan pengajaran dan pembelajaran dalam kelas melalui hubungan birokratik dan hubungan budaya. Hubungan birokratik ialah hubungan rasmi yang meliputi peranan, peraturan, prosedur, penyeliaan dan penilaian, rancangan, jadual dan kuasa yang menggerakkan perjalanan sekolah. Hubungan ini digunakan untuk menyelaraskan semua aktiviti di sekolah. Dalam hubungan ini, empat aspek mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran iaitu jadual rancangan pelaksanaan (setahun, seminggu dan sehari), pengagihan pelajar (bilangan dan kebolehan pelajar kepada seseorang guru), belanjawan (agihan kewangan untuk memajukan aktiviti P&P) dan kurikulum atau rancangan pengajaran.

Hubungan budaya pula ialah tumpuan pengetua terhadap perkembangan pemikiran dan kesedaran guru. Pengetua berupaya mempengaruhi dua aspek pemikiran guru iaitu definisi dan peranan setiap individu guru dalam pengajaran iaitu apa yang sepatutnya dilakukan dan bagaimanakah hendak mencapai matlamat pengajaran yang ditetapkan. Kedua ialah komitmen guru terhadap tugas dan tanggungjawabnya di sekolah. Hal ini merujuk kepada kesanggupan guru bekerja keras di sekolah, kerja lebih

masa, sayang akan sekolah, mengutamakan pelajar dan tanggungjawab daripada hal peribadi dan lain-lain. Budaya ini dapat diterjemahkan melalui simbol sekolah, hari penghargaan kepada guru dan pelajar, lagu sekolah, aktiviti tertentu, cerita sebenar tentang pencapaian sekolah dan sebagainya.

Jika kedua-dua hubungan ini dapat diimplimentasikan oleh pengetua, tingkah laku guru yang menghala ke arah keberkesanan pengajaran dapat dibentuk. Perubahan tingkah laku guru ini akan membentuk perubahan tingkah laku pelajar yang mengutamakan kecemerlangan pembelajaran. Hasilnya, matlamat pengajaran sekolah yang dibina akan tercapai.

1.11.3 Konsep Kepimpinan Pengajaran

Ramai tokoh dan pakar telah mengemukakan konsep kepimpinan pengajaran ini. Baharom (2004) dalam Andi (2007) telah mengemukakan beberapa orang tokoh dan pakar bidang ini seperti Hallinger dan Murphy (1985), Larsen (1987) Krug (1990) Dwyer (1986), Cotton dan Savard (1980) dan Leithwood, Begley dan Cousins (1990). Bagaimanapun, huraian dimensi dan fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran yang dikemukakan oleh Hallinger & Murphy (1987) adalah lebih menyeluruh.

1.11.4 Model Kepimpinan Pengajaran

Andi (2007) melaporkan dalam kajiannya beberapa model kepimpinan pengajaran yang dihasilkan oleh pakar-pakar bidang ini seperti Ferguson (1981), Hallinger dan Murphy (1987), Hanny (1987) dan Sharifah dan Azizah (1988). Hanya terdapat sedikit perbezaan dalam fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran dalam model-model ini. Bagaimanapun, model Hallinger dan Murphy (1987) adalah yang paling lengkap dan akan dijadikan panduan dalam kajian ini untuk mengkaji tahap kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah menengah di zon Bandar Muar.

1.12 KESIMPULAN

Pengetua yang berkesan sentiasa berusaha untuk melengkapkan dirinya dengan pelbagai ilmu kepimpinan kerana sekolah sebagai suatu sistem sosial terbuka terdedah kepada pelbagai pengaruh. Kepimpinan berkesan akan memastikan sekolah mencapai matlamatnya. Kesannya, pelbagai perubahan positif dan menggalakkan akan berlaku di sekolah. Justeru, diharapkan kajian ini akan memberikan maklumat kepada pengetua bagaimana bentuk-bentuk kepimpinan pengajaran yang sewajarnya diamalkan. Pengetua sewajarnya mengamalkan tahap kepimpinan pengajaran yang tertentu sehingga berjaya menjadikan sekolahnya sebagai sekolah berkesan. Hal ini penting kerana era globalisasi ini semakin mencabar. Negara Malaysia memerlukan generasi yang bijak, cemerlang dan serba boleh untuk memastikan negara tidak ketinggalan dalam arus pemodenan dan teknologi canggih ini. Dan semuanya itu bertitik tolak daripada ketekalan usaha pengetua dalam memimpin pengajaran guru dan pelajar di sekolahnya.

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

2.1 PENGENALAN

Perbincangan dalam bab ini dibahagikan kepada empat aspek. Aspek-aspek tersebut adalah peranan dan tugas pengetua, konsep kesibukan tugas pengetua, konsep kepimpinan dan kepimpinan pengajaran dan kajian-kajian tentang kedua-dua pemboleh ubah ini. Di akhir kajian literatur akan dinyatakan kesimpulan peranan pengetua sebagai pengurus dan pemimpin pengajaran dan kesibukan pengetua mengurus sekolah yang dijangka akan memberikan kesan terhadap kepimpinan pengajaran yang diamalkan.

2.2 PERANAN DAN TUGAS PENGETUA

Sebagai individu yang mengetuai dan mengepalai sekolah, pengetua memainkan pelbagai peranan iaitu mengurus, memimpin, mentadbir, menyelia, menjadi kaunselor dan juga pakar rujuk. Peranan ditakrifkan sebagai satu set pengharapan (Hussein, 1993). Pengharapan di sini termasuklah pengharapan pengetua itu sendiri terhadap diri sendiri dan juga pengharapan orang lain terhadap pengetua. Ibrahim (2001) menyatakan peranan pengetua melibatkan empat perkara besar iaitu :

1. Membentuk Falsafah Sekolah

Pengetua bertanggungjawab menentukan matlamat dan objektif sekolah dan membentuk budayanya. Pengetua mengutarakan misi dan menggerakkannya melalui kerjasama dan komitmen staf yang ada di bawahnya.

2. Membentuk Struktur Sekolah

Pengetua membentuk polisi dan memperuntukkan pelbagai sumber untuk merealisasikan matlamat dan objektif yang ditetapkan. Dalam keadaan biasa, hal ini dilaksanakan melalui pengagihan tugas kepada staf bawahan seperti guru-guru penolong kanan dan guru-guru khusus yang lain.

3. Mengurus dan Memotivasi Staf Sekolah

Pengetua mengurus dan memotivasikan manusia di sekolah iaitu guru, pelajar dan staf sokongan supaya melaksanakan tanggungjawab yang sudah ditentukan untuk melicinkan perjalanan pengurusan ini.

4. Memberikan Kepimpinan

Sebagai individu yang penting untuk menentukan kejayaan sekolah, pengetua mesti memberikan kepimpinan. Beliau mesti mampu mengarah dan mengawal kerana beliau ialah ketua yang mempunyai kuasa dan autoriti. Beliau diharapkan berada di hadapan dalam sebarang keadaan kritikal yang melibatkan sekolah.

Peranan pengetua boleh juga dikategorikan kepada tiga kategori utama dan satu kategori tambahan iaitu :

1. Profesional Pendidikan

Merujuk kepada pengetahuan, kemahiran dan kepakaran teknikal berkaitan dengan pendidikan yang meliputi tugas-tugas mengenal pasti matlamat, kurikulum dan pengurusan sumber fizikal.

2. Pengurusan Operasi

Merujuk kepada tugas-tugas seperti perancangan, organisasi, mengawal dan koordinasi, peruntukan tugas staf, penilaian pengajaran dalam bilik darjah, kawalan dan penyeliaan sumber fizikal sekolah.

3. Pengurusan Manusia

Merujuk kepada tugas-tugas motivasi staf akademik dan pelajar, perkembangan staf, penyelesaian konflik dan komunikasi.

Menurut Geltner sebagaimana yang dipetik oleh Hussein (1993) terdapat lima peranan pengetua yang telah dikenal pasti iaitu :

1. Pengetua Sebagai Ahli Falsafah Pendidikan

Pengetua dianggap orang yang penting dalam kehidupan guru di sekolah. Pengetua menyampaikan dan menjelaskan apa yang dipercayai tentang matlamat dan tujuan tugas mereka dan guru pula tahu dan berkongsi sama apa yang dipercayai oleh pengetua serta turut memberikan sokongan.

2. Pengetua Sebagai Model Pendidikan

Pengetua dianggap oleh guru sebagai model yang boleh mengubah tingkah laku guru. Pengetua di sini dianggap sebagai teladan.

3. Pengetua Sebagai Penyokong Pendidikan

Pengetua dianggap oleh guru sebagai sumber untuk mendapatkan sokongan. Sokongan pengetua terhadap guru akan memberikan kesan yang mendalam dalam bidang profesionalisme.

4. Pengetua Sebagai Rakan Sependidikan

Dalam perhubungan dengan ibu bapa dan pelajar, guru menganggap pengetua sebagai rakan sepejabatannya. Pengetua berpengetahuan luas dalam program pendidikan, prestasi pelajar dan sentiasa berusaha secara kolektif bagi mencapai matlamat pengajaran.

5. Pengetua Sebagai Orang Yang Memulakan Perubahan Pendidikan

Pengetua dilihat memainkan peranan sebagai penentu utama dalam pelaksanaan inovasi di sekolah. Punca perubahan di sekolah wujud hasil pengemblengan tenaga antara pengetua dengan guru. Guru merasakan bahawa mereka terlibat secara terus dalam membuat keputusan tentang perkembangan dan reformasi pengajaran di sekolah.

Sementara itu, Panduan Tugas Staf Sekolah Menengah (1996) menjelaskan bidang tugas pengetua kepada empat aspek iaitu :

1. Bertanggungjawab dalam peningkatan kurikulum dan kokurikulum serta memastikan pelaksanaannya selaras dengan dasar Kementerian Pelajaran.
2. Bertanggungjawab dalam hal pengurusan, pentadbiran dan kewangan sekolah.
3. Mewujudkan hubungan dua hala dengan komuniti dan agensi-agensi luar.
4. Mengajar sebilangan waktu mengikut pekeliling 3/67 (Pindaan 1982).

Bidang tugas ini diperincikan kepada tugas-tugas tertentu bagi pengetua. Terdapat enam perincian tugas pengetua iaitu pengurus kurikulum (kerja ikhtisas), pengurus kokurikulum, pembangunan diri pelajar, pengurusan dan pembangunan (pelajar, personel, kewangan dan kemudahan fizikal), pembangunan organisasi dan diri dan pembangunan sendiri.

Menurut Buku Panduan Pentadbiran Sekolah (1982) dalam Musa dan Amidin (2000), secara kasarnya peranan dan tugas pengetua boleh dirumuskan kepada tugasnya dalam bidang kurikulum, kokurikulum, pentadbiran, perkhidmatan dan perjawatan, kewangan, kawasan dan harta benda sekolah, perhubungan dan iklim dan budaya sekolah.

Maklumat di atas memberikan gambaran tentang bentuk tugas seseorang pengetua sekolah. Oleh itu Ibrahim (2001) merumuskan tugas pengetua kepada tiga bahagian. Pertama, tugas profesional yang merangkumi mengajar, menyelia pengajaran guru dan menjadi pakar rujuk pengajaran dan pembelajaran. Kedua, tugas pengurusan bukan profesional yang merangkumi mengurus aspek fizikal sekolah iaitu bangunan, kawasan dan peralatan, mengurus perkhidmatan dan perjawatan guru dan staf sokongan serta mengendalikan kewangan sekolah.

Ketiga ialah tugas pengurusan profesional yang merangkumi mengurus kegiatan kurikulum dan kokurikulum, menyusun jadual waktu, mengurus perjalanan ujian peringkat sekolah, mengawal disiplin dan memberikan kaunseling, mengurus kemasukan dan pertukaran pelajar, menyimpan data dan rekod pelajar, memberikan latihan dan kursus kepada guru dan staf, menjaga perhubungan sekolah, melaksanakan arahan KPM, JPN dan PPD dan menyelia pelaksanaan dasar Kementerian Pelajaran.

2.3 KONSEP KESIBUKAN TUGAS PENGETUA

Sebagai individu yang mengepalai sekolah, pengetua tentunya terlibat secara aktif dalam hal-hal pengurusan sekolah. Segala peranan dan tugas terletak di bahu mereka dan mereka mesti melaksanakannya dengan sepenuh hati dengan bantuan guru dan staf. Pelaksanaan peranan dan tugas ini amat penting kerana jatuh bangunnya sekolah adalah tanggungjawab pengetua. Pengetua akan menjadi seorang yang sentiasa sibuk melakukannya.

Kesibukan tugas adalah sesuatu yang subjektif. Individu akan mentafsirkan kesibukan tugas mengikut perspektif dan gaya kerja masing-masing. Justeru, keadaan sibuk bagi seseorang individu itu mungkin ditafsir sebagai tidak sibuk bagi individu lain. Kesibukan tugas ini berkait rapat dengan beban kerja / *workload* seseorang. Dalam dunia pendidikan sekarang, beban kerja pengetua bertambah dari semasa ke semasa. Keadaan ini akan menjadikan pengetua itu sibuk.

Konsep kesibukan tugas dalam kajian ini membawa pengertian keadaan sibuk yang dihadapi oleh pengetua dalam menjalankan tugas mengurus dan mentadbir sekolah. Kesibukan ini berkaitan dengan dua perkara iaitu (Sufaat, Mohamad dan Azman, 2001) :

1. Kesibukan berkaitan dengan aspek keperluan masa berbanding dengan beban tugas. Masa yang ada untuk mengurus tidak berpadanan dengan beban tugas yang perlu dibereskan. Contohnya, masa bertugas pengetua setiap hari ialah 8 – 10 jam sehari tetapi beban tugas yang perlu dilaksanakan oleh pengetua memakan masa lebih daripada 12 jam. Beban tugas ini berkait rapat dengan kepelbagaian jenis tugas yang perlu diselesaikan oleh pengetua dalam satu-satu masa.
2. Kesibukan ini berkait rapat dengan aspek keperluan memenuhi tugas tambahan di luar lingkungan sekolah. Selain memenuhi tuntutan kerja di sekolah, pengetua juga perlu memenuhi komitmen terhadap *stakeholders* berkaitan pendidikan dan persekolahan. Hal ini termasuklah pembabitan pengetua dalam mesyuarat, taklimat, menghadiri majlis / program tertentu, menghadiri kursus dan sebagainya yang melibatkan pelbagai peringkat organisasi pendidikan seperti zon, daerah, negeri, jabatan dan kementerian selain komuniti, agensi swasta, persatuan / NGO, badan kebajikan dan sebagainya.

Azlin (2004) mengenal pasti jenis-jenis aktiviti yang menyebabkan pengetua menjadi sibuk ketika mengurus dan mentadbir sekolah. Antara aktiviti tersebut ialah

mesyuarat, tugas pejabat dan panggilan telefon. Disebabkan aktiviti ini sentiasa dilakukan maka rondaan dan mencerap guru jarang dilakukan. Dalam konteks kajian ini, aktiviti-aktiviti yang diukur ialah mesyuarat / taklimat, tugas pejabat, meronda, urusan disiplin pelajar dan menghadiri kursus seperti berikut :

Mesyuarat / Taklimat

Aktiviti mesyuarat merangkumi semua aktiviti yang melibatkan pertemuan antara pengetua dengan guru, staf sokongan, *stakeholders* dan pelawat yang dipenuhi dengan perbincangan tentang pelbagai perkara berkaitan pengurusan dan pentadbiran. Mesyuarat / taklimat ini boleh jadi dijalankan secara terancang atau tidak terancang / *ad hoc*. Mesyuarat terancang bermaksud mesyuarat yang telah ditetapkan tarikh, tempat dan ahli dalam Buku Pengurusan Sekolah dan umumnya mengambil masa antara 1 – 3 jam. Mesyuarat / taklimat tidak terancang pula berlaku secara *ad hoc*, tidak ditetapkan terlebih dahulu dan selalunya mengambil masa 30 minit hingga 1 jam. Mesyuarat yang dihadiri pengetua ini selain berlaku di sekolah juga berlaku di luar sekolah dari semasa ke semasa seperti yang ditetapkan oleh penganjur.

Tugas Pejabat

Aktiviti tugas pejabat lebih mirip kepada tugas perkeranian yang dilakukan oleh pengetua dengan bantuan staf sokongan. Kebanyakan aktiviti ini berlaku di pejabat pengetua dan pejabat sekolah. Aktiviti ini melibatkan pembacaan dan penulisan seperti memproses surat masuk dan surat keluar, melakukan hal-hal pentadbiran seperti mengesah dan menandatangani cek, buku akaun, borang permohonan, sijil dan lain-lain serta menyemak, membaca, memurnikan dan meluluskan kertas kerja guru dan pelajar.

Contoh surat yang diproses ialah surat daripada PPD, KPM, PIBG, guru-guru, sekolah lain, ibu bapa, bil, bank, pertubuhan kerajaan dan bukan kerajaan, pertubuhan pendidikan swasta, IPTA / IPTS, kutipan derma, badan berkanun, badan swasta dan sebagainya. Kertas kerja dan kertas laporan dibaca bertujuan untuk memantau dan menilai pelaksanaan program dan aktiviti agar berkesan dan efektif. Butiran tentang perkhidmatan guru dan staf sentiasa disemak agar laporan yang akan dibuat oleh pengetua pada hujung tahun nanti tepat dan terkini. Selain itu, pengetua juga bertanggungjawab terhadap rekod kewangan sekolah. Urusan perbelanjaan sekolah perlu sentiasa diteliti agar tidak berlaku pembaziran dan penyelewengan. Setiap perbelanjaan daripada sumber sekolah perlu dipastikan lengkap dan teratur untuk tujuan pengauditan.

Dalam mengurus dan mentadbir juga, pengetua membuat panggilan telefon kepada pihak-pihak atasan, sekolah lain dan individu tertentu untuk mencari maklumat, berkongsi maklumat dan mendapatkan bantuan. Kadang kala pengetua juga menerima panggilan daripada pihak lain dengan tujuan yang sama. Tegasnya, kesemua tugas pejabat ini dilakukan sentiasa dalam tempoh 8 – 10 jam pengetua berada di sekolah.

Meronda

Tugas meronda adalah satu bentuk pengurusan pengetua. *Management by wandering about* dilakukan oleh pengetua secara berjadual atau tidak berjadual di kawasan sekolah. Tujuannya adalah untuk memastikan aspek kebersihan, keceriaan dan keselamatan sekolah (3K) serta prasarana fizikal sekolah berada dalam keadaan terkawal dan kondusif. Apabila dilakukan secara berjadual, pengetua akan meronda pada waktu-waktu tertentu seperti selepas perhimpunan pagi dan selepas waktu balik sekolah. Rondaan secara tidak berjadual pula dilakukan oleh pengetua mengikut waktu lapang mereka. Bagi sekolah yang mempunyai asrama, pengetua juga melakukan rondaan

khasnya di asrama perempuan untuk memastikan aspek keselamatan asrama dikawal dengan rapi. Pengetua juga melakukan rondaan di kelas-kelas untuk melihat tahap disiplin pelajar. Bagi memastikan tahap keselesaan guru bekerja, pengetua akan meronda di bilik guru.

Urusan Disiplin Pelajar

Urusan disiplin mengambil banyak masa bekerja pengetua khasnya sekolah yang mempunyai tahap disiplin yang sederhana dan rendah. Pengetua akan sibuk kerana terpaksa berurusan dengan pelajar dan ibu bapa pelajar dengan dibantu oleh GPK HEM, kaunselor dan guru-guru. Kadang kala pengetua juga terpaksa berurusan dengan pihak polis, komuniti setempat dan media jika kes disiplin yang dilakukan agak berat. Selain itu, pengetua juga mesti memastikan rekod salah laku disiplin pelajar sentiasa dikemaskinikan agar boleh sentiasa diakses apabila diperlukan.

Menghadiri Kursus

Aktiviti menghadiri kursus ini mengambil seharian masa bekerja pengetua atau mungkin berhari-hari. Kursus-kursus ini ada yang dianjurkan oleh sekolah sendiri. Tetapi kebanyakan kursus / taklimat / seminar / forum diadakan oleh pihak lain di luar sekolah. Akibatnya, pengetua akan meninggalkan sekolah dan urusan yang memerlukannya akan tergendala atau diambil alih oleh GPK 1. Pengisian kursus sering kali berkaitan pengurusan sekolah, kewangan, kemasukan data, profesionalisme, etika dan sebagainya. Hal ini menjadikan pengetua semakin sibuk.

Tegasnya, kesibukan pengetua dengan tugasnya mengurus sekolah sudah menjadi lumrah dalam dunia pendidikan yang sentiasa berubah-ubah ini. Bagaimanapun, kesibukan pengetua seharusnya tidak dijadikan kekangan untuk kurang melaksanakan tugas dalam membentuk sekolah cemerlang. Keberkesanan mengurus menjadi

sebahagian kecemerlangan sekolah (Sufaat, Mohamad dan Azman, 2001). Pengetua yang sibuk akan menjadi pengurus yang cemerlang jika beliau sedar dan tahu hala tuju dan ke mana organisasi sekolah akan diposisikan pada masa hadapan (Ab. Aziz, 2003). Pengetua yang berjaya menguruskan kesibukan mereka dengan cara yang efektif ialah pengurus yang mempunyai budaya kerja yang cemerlang.

2.4 KONSEP KEPIMPINAN PENGAJARAN

2.4.1 KONSEP PEMIMPIN DAN KEPIMPINAN

Kamus Oxford (2002) mendefinisikan pemimpin sebagai *'person who shows the way by going in front, person who influences the actions or opinions of others'*. Kamus Dewan Edisi Keempat (2006) mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang memimpin, membimbing, menunjuk arah dan mempengaruhi. Kedua-dua pengertian ini membawa konsep yang sama iaitu pemimpin ialah orang yang berada di hadapan sekali dalam satu-satu kumpulan manusia. Pemimpin juga ialah seseorang yang dipilih dan dilantik atau yang menonjol dalam kalangan ahli kumpulan untuk memimpin dan menyelaras usaha kumpulan bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

The leader is a member of a group who is given a certain rank and is expected to perform in a manner consistent with that rank. In addition, a leader is the person who is expected to exercise influence in forming and accomplishing the group's goals. An honest leader is one who leads and not one who manipulates to lead.

(Mohd. Zawawi, 1998)

A leader is a person who has a program and is moving toward an objective with his group in a definite manner.

(Bass, 1981)

Di sekolah, pengetua ialah orang yang memimpin dan mengetuai sekolah. Sekolah terdiri daripada elemen-elemen manusia dan bukan manusia (guru, pelajar, staf sokongan, kawasan, bangunan, alatan dan lain-lain). Hal ini bermakna, pengetua bukan sahaja memimpin manusia tetapi juga harus mengurus benda-benda bukan manusia. Beliau ibarat nakhoda kapal yang memandu sekolahnya ke arah kecemerlangan selagi keputusannya tidak bercanggah dengan peraturan dan dasar-dasar pendidikan (Ibrahim, 2001).

Walaupun istilah pemimpin dan pengurus hampir sama pengertiannya, namun kedua-duanya mempunyai fungsi dan skop yang berbeza dari segi teori. Seorang pengurus tidak semestinya pemimpin yang baik, begitu juga sebaliknya. Perbezaan utama antara kedua-duanya ialah pemimpin bersifat mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu walaupun pemimpin dan pengurus diperkasakan dengan autoriti dan kuasa. Kuasa merujuk kepada keupayaan atau kekuatan seseorang individu atau kumpulan untuk menjadikan individu atau kumpulan lain berubah mengikut haluan tertentu. Pengaruh pula merujuk kepada apa jua gelagat individu yang dapat mengubah gelagat dan perasaan orang lain (Razali, 1996).

Secara khususnya, kuasa yang dimiliki oleh pemimpin terbahagi kepada 5 bahagian (Jones, 2004) iaitu :

1. Kuasa Paksaan / *Coercive Power* :

Kuasa untuk mempengaruhi pekerja dengan menghukum mereka kerana menunjukkan tingkah laku yang bertentangan dengan kehendak organisasi dan kehendak pemimpin.

2. Kuasa Ganjaran / *Reward Power* :

Kuasa mempengaruhi pekerja dengan memberikan ganjaran / peneguhan positif atas tingkah lakunya yang memberikan kebaikan dan bertepatan dengan kehendak organisasi dan kehendak pemimpin.

3. Kuasa Sah / *Legal Power* :

Kuasa mempengaruhi pekerja dengan status rasmi jawatan dan peranan autoriti yang dipegang dalam organisasi.

4. Kuasa Pakar / *Expert Power* :

Kuasa untuk mempengaruhi individu dengan kemahiran dan kepakaran yang dimiliki.

5. Kuasa Rujukan / *Referent Power* :

Kuasa untuk mempengaruhi individu lain kerana diakui, diterima dan dijadikan rujukan kerana kepakarannya.

Oleh itu, dengan kuasa ini, pemimpin akan melalui proses kepimpinan. Kepimpinan berfokus kepada isu dan proses perubahan dan pembaharuan seperti pembinaan hubungan, pembinaan visi dan pembinaan jalinan. Pemimpin melihat organisasi dengan perspektif yang lebih luas, menilai kesannya serta berusaha untuk menggembleng pengaruh melalui pelbagai kemahiran, ilmu dan kepakaran supaya apa yang hendak dilakukan memperoleh persetujuan ramai (Abdul Shukor , 2004).

Hussein (1993) mendefinisikan kepimpinan sebagai tingkah laku yang bersekutu dengan kedudukan seseorang itu sebagai pemimpin. Tingkah laku sedemikian adalah bertujuan untuk mempengaruhi dan mengarah individu atau kumpulan bagi mencapai

tugas dan objektif yang ditetapkan untuk organisasi. Kepimpinan secara amnya adalah semata-mata bermakna pengaruh, satu seni atau proses mempengaruhi orang supaya mereka dapat berusaha secara sukarela ke arah pencapaian matlamat bersama.

Razali (1996) menjelaskan kepimpinan sebagai satu proses interaksi antara individu dengan kumpulan atau secara khususnya antara individu dengan keseluruhan ahli-ahli yang menganggotai kumpulan. Setiap yang terlibat dalam proses interaksi ini boleh dianggap memegang watak-watak tertentu yang berbeza antara satu sama lain. Asas yang membezakannya ialah pengaruh, iaitu pemimpin mempengaruhi dan pengikut mematuhi atau akur.

Kepimpinan menurut Abdul Shukor (2004) bertumpu kepada isu dan proses perubahan dan pembaharuan seperti pembinaan hubungan, pembinaan visi dan pembinaan jalinan. Pemimpin melihat organisasi dengan perspektif yang lebih luas, menilai kesannya serta berusaha untuk menggembleng pengaruh melalui kepelbagaian kemahiran, ilmu dan kepakaran supaya apa yang hendak dilakukan memperoleh persetujuan ramai.

Dalam konteks sekolah, pengetua sebagai pemimpin mempunyai tanggungjawab yang besar untuk memandu sekolah dan warganya. Pengetua mestilah mempunyai keupayaan mempengaruhi guru dalam situasi dan masa yang tertentu untuk memberikan pengalaman dan kepuasan sejajar dengan tingkah laku kepimpinan yang diamalkan. Situasi ini diwujudkan dalam keadaan dua hala atau timbal balik antara pengetua dan guru. Kuasa yang ada pada pengetua berfungsi sebagai instrumen terarah untuk membentuk amalan kepimpinan, pengurusan dan pentadbiran dalam persekitaran sekolah yang ditetapkan arah tujuhnya dari segi visi, misi dan matlamatnya (Ishak, 2004).

Justeru, amat penting bagi pengetua untuk mengamalkan kepimpinan yang berkualiti di sekolah. Kewujudan atau ketiadaan kualiti menentukan jatuh bangunnya sekolah. Pengetua sendiri perlu bersedia untuk mendalami ilmu kepengetuaan dan

keimpinan untuk memiliki ciri-ciri kualiti kepimpinan yang berkualiti. Ciri kualiti kepimpinan pengetua menurut Azmi (1996) :

- i. Kemampuan yang tinggi untuk memimpin dan tabah menghadapi cabaran.
- ii. Pintar dan berinisiatif tinggi.
- iii. Berwawasan dan bermatlamat jelas tentang organisasi dan pengajaran.
- iv. Bekerja keras dan menjadi contoh yang baik kepada staf lain.
- v. Memberikan peluang kepada guru menonjolkan kepimpinan mereka.
- vi. Mengetahui batasan kepimpinan formal dan tidak formal seperti kemahiran interpersonal, ramah dan baik hati.
- vii. Proaktif dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap tugas.
- viii. Profesional.

Jelasnya, tiga perkara penting dalam kepimpinan ialah pengaruh (bukan paksaan), interaksi dan matlamat. Kepimpinan sebagai satu proses pengaruh mempengaruhi antara peribadi yang diarahkan melalui proses interaksi untuk menuju pencapaian matlamat yang ditetapkan bersama. Kepimpinan juga adalah fungsi khusus dan wujud dalam apa jua aktiviti yang disusun secara rapi dan sistematik dan mempunyai pertalian yang rapat dengan kuasa. Oleh itu, kepimpinan adalah satu proses berterusan untuk melakukan perubahan dan bukan hanya dilaksanakan atau diamalkan apabila keadaan terdesak atau apabila krisis timbul.

2.4.2 KEPIMPINAN PENGAJARAN

Kepimpinan bukan hanya semata-mata kualiti peribadi seseorang pemimpin tetapi juga peranan yang dimainkan oleh pemimpin tersebut yang meliputi gaya pengurusannya, hubungannya dengan wawasan, nilai dan matlamat sekolah serta pendekatannya dalam proses melaksanakan perubahan. Tiga ciri pemimpin yang sering dihubungkan dengan kepimpinan yang berjaya iaitu ketekalan matlamat / *strength of purpose*, penglibatan staf dalam membuat keputusan serta mempunyai kewibawaan dalam pengajaran dan pembelajaran (Ishak, 2004).

Ciri ketiga yang disebutkan di atas merujuk kepada ciri pengetua sebagai pemimpin pengajaran di sekolah. Pemimpin pengajaran membawa maksud pemimpin yang sentiasa bertindak ke arah mewujudkan persekitaran kerja yang produktif dan memuaskan hati guru-guru serta sentiasa berusaha memperkembangkan pembelajaran murid-murid (Ishak, 2004). Oleh itu, kepimpinan pengajaran ialah proses pengetua untuk menyelia, mencerap, memotivasikan guru-guru dalam pengajaran, bertindak sebagai pakar rujuk, membimbing dan memberikan tunjuk ajar kepada guru-guru dalam proses pengajaran, kurikulum, penggunaan alat bantu mengajar dan pengurusan kelas dan pencapaian matlamat dan misi sekolah (Shahril, 2000).

Pernyataan ini disokong oleh Hussein (1993) dalam bukunya yang mengatakan :

Tanggungjawab ini termasuklah mengadakan falsafah sekolah, mengadakan matlamat dan objektif sekolah, membimbing para guru supaya kecekapan mereka dalam pengajaran dan lain-lain bidang kurikulum dapat dipertingkatkan. Di samping itu juga, pengetua dan guru besar seharusnya melaksanakan program perkembangan staf, menyelaraskan segala aktiviti pendidikan serta lain-lain usaha yang dijalankan oleh pihak sekolah.

Sebagai gaya kepimpinan yang menekankan keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran, kepimpinan pengajaran ini ditakrifkan sebagai tindakan yang diambil oleh pengetua atau wakilnya bagi tujuan mempertingkatkan perkembangan pembelajaran murid-murid (Ishak, 2003). Kepimpinan ini juga ditakrifkan sebagai '*observable practice and behaviours that principals can implement*' (Hallinger dan Murphy, 1985).

Corak kepimpinan ini dapat menghasilkan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dalam kalangan guru dan pelajar yang dapat menghasilkan prestasi akademik yang cemerlang. Kepimpinan pengajaran berfungsi sebagai tugas utama pengetua sekolah. Pengetua dapat meningkatkan dan memajukan pembelajaran para pelajar dan melaksanakan program inovasi dengan corak kepimpinan ini. Kepimpinan ini juga

adalah beberapa tugas bersepadu seperti penyeliaan pengajaran di bilik darjah, perkembangan staf dan perkembangan kurikulum.

Apa yang berlaku ialah pengetua dilihat kurang berfungsi sebagai pemimpin apatah lagi pemimpin pengajaran yang luas dimensi dan fungsinya. Fullan (1979) dalam Shahril (2000) menyatakan bahawa adalah mustahil bagi seseorang pengetua itu untuk menjadi pemimpin pengajaran kerana pengetua tidak diberikan latihan untuk menjadi pemimpin pengajaran di peringkat sekolahnya, pengetua tidak mempunyai masa yang banyak untuk memimpin pengajaran di sekolahnya kerana banyak mengurus dan mentadbir sekolah dan pengetahuan dan kepandaian mereka dalam bidang kepimpinan pengajaran amat terhad dan tidak pelbagai.

Namun begitu, dalam dunia pendidikan yang semakin mencabar sekarang, peranan pengetua sebagai pentadbir dan pengurus tidak sesuai bagi mencapai matlamat pendidikan sekarang. Peranan sebagai pentadbir dan pengurus ini tidak berupaya membentuk sekolah yang berkesan. Satu ciri yang dikenal pasti yang membezakan antara sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan ialah kepimpinan pengetua (Hussein, 1993). Sebagai pemimpin sekolah yang efektif, pengetua disarankan mempunyai kualiti kepimpinan yang mampu mempengaruhi seluruh warga sekolah ke arah pencapaian matlamat yang sama.

Alimuddin (2006) telah menggariskan ciri-ciri pengetua sebagai pemimpin yang *outstanding* berdasarkan hasil kajian yang dilakukan di beberapa buah sekolah ternama di United Kingdom. Ciri-ciri itu ialah :

1. Pemimpin *problem-solvers* dan *solution driven*.
2. Sentiasa dapat dilihat / *high visibility*.
3. *Leadership team* yang kelihatan kuat dan berkesan.
4. Budaya *high expectation of performance*.
5. Ketua bidang dan ketua panitia sebagai orang penting dan pakar di sekolah.

6. Penekanan berterusan terhadap kemajuan profesionalisme.
7. Melaksanakan perubahan bagi memantapkan nilai dan etos sekolah.
8. Penglibatan PIBG dan lembaga pengelola.
9. Keberkesanan *resources investigators*.
10. Sikap yang positif terhadap penggunaan ICT.
11. Peranan sebagai pemimpin pengajaran / *instructional leader*.

Jika dilihat, beberapa ciri di atas sebenarnya adalah ciri bagi kepimpinan pengajaran itu sendiri seperti sentiasa dapat dilihat / *high visibility*, budaya *high expectation of performance*, *leadership team* yang kuat dan berkesan dan ketua bidang dan ketua panitia kelihatan sebagai orang penting dan pakar di sekolah selain peranan sebagai pemimpin pengajaran itu sendiri. Ciri-ciri ini mengukuhkan enam ciri kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah berkesan (Shahril, 2000) iaitu :

1. Memberikan penekanan terhadap pencapaian pelajar dalam bidang akademik.
2. Menyusun dan memantapkan strategi pengajaran.
3. Menyedia dan mengekalkan suasana yang kondusif di sekolah (iklim sekolah).
4. Kerap menilai pencapaian akademik pelajar.
5. Menyelaras program pengajaran.
6. Membantu dan memberikan semangat kepada guru.

Bevoise (1984) dalam Mohd Noor (2005) menggambarkan kepimpinan pengajaran sebagai tindakan-tindakan yang diambil oleh pengetua kepada guru-guru yang bermatlamatkan untuk memajukan pembelajaran pelajar. Konsep yang dibawa ini juga bertepatan dengan apa yang dinyatakan oleh Hussein (1993) iaitu usaha untuk mengerah segala kebolehan dan usaha guru dalam menyediakan dan melaksanakan serta menyumbang ke arah keberkesanan program pendidikan untuk para pelajar di sekolah.

Sorotan penulisan yang lepas juga membawa konsep yang hampir serupa. Antaranya ialah '*instructional leadership is about creating learning through opportunities for both students dan teachers – hence the link between these two is staff*

development' (Hopkins, 2001). Pendapat ini juga pernah disebut sebelum itu dalam kajian Hussein (1993) iaitu guru ialah pemboleh ubah yang dimanipulasikan dalam perkaitan antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan keberkesanan amalan pengajaran guru dan pembelajaran murid di bilik darjah.

Hakikatnya terdapat pelbagai konsep kepimpinan pengajaran dalam sorotan penulisan sedia ada. Ramaiah (1992) menjelaskan konsep kepimpinan pengajaran sebagai meletakkan andaian bahawa seorang pengetua / pemimpin pengajaran boleh dan berupaya mengubah persekitaran dan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Terdapat persamaan dan persetujuan antara pengkaji-pengkaji tentang konsep kepimpinan pengajaran ini. Hal ini dirumuskan oleh Hallinger (2003) iaitu :

- i. Kepimpinan pengajaran berfokus kepada peranan pengetua dalam mengkoordinasi, mengawal, menyelia dan membangunkan kurikulum dan pengajaran di sekolah.
- ii. Kepimpinan pengajaran ialah peranan utama pengetua sekolah.
- iii. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan ini ialah pengetua yang yakin dan bermatlamat.
- iv. Pemimpin pengajaran ialah pemimpin yang berkemahiran dan berkarisma. Mereka ialah pengetua yang rajin, benar-benar arif tentang kurikulum dan pengajaran, tidak takut bekerja dengan guru dengan tujuan untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.
- v. Pemimpin pengajaran berorientasikan matlamat dan berfokus kepada peningkatan hasil pembelajaran pelajar. Misi dan strategi mereka lebih sempit tetapi berfokus.
- vi. Kepimpinan pengajaran sebagai agen pembentuk budaya dan mencipta suasana akademik yang meletakkan jangkaan yang tinggi kepada guru dan pelajar.

Terdapat tujuh situasi yang mesti diuruskan oleh pemimpin pengajaran di sekolah Duke (1987) dalam Beare, Caldwell dan Millikan (1987) iaitu :

- i. Penyeliaan dan pembangunan guru iaitu menyelia dan membangunkan guru untuk meningkatkan kualiti pengajaran.
- ii. Penilaian guru iaitu menilai guru untuk menepati piawaian sekolah.
- iii. Pengurusan dan galakan pengajaran dengan melaksanakan polisi / dasar sekolah seperti disiplin, pembuatan keputusan dan sebagainya yang menggalakkan pembentukan iklim yang kondusif.
- iv. Pengurusan sumber dengan memastikan sumber dipelihara dan diagihkan selaras dengan matlamat, keperluan, dasar, keutamaan dan rancangan.
- v. Kawalan kualiti dengan mewujudkan penyelarasan antara program peningkatan pengajaran dan pembelajaran bagi memastikan sumber (guru, masa, ruang, duit, perkhidmatan dan kurikulum) digunakan seoptimum mungkin.
- vi. Penyelesaian masalah dengan menjangka dan menyelesaikan masalah yang timbul untuk menambah baik proses pengajaran dan pembelajaran.

Gaya kepimpinan pengajaran yang diamalkan oleh pengetua ditunjukkan dalam satu set tingkah laku yang menekankan '*core business*' sekolah iaitu pengajaran. Pengetua berperanan mempunyai visi yang jelas yang berfokus kepada pencapaian dan keperluan murid. Mereka juga mewujudkan iklim sekolah yang menyokong pencapaian matlamat yang ditetapkan.

Teori kepimpinan pengajaran yang dibincangkan ini adalah berdasarkan model Hallinger dan Murphy (1985) yang mengandungi tiga dimensi utama dalamnya (Foo Say Fooi & Tang Keow Ngang, 2002). Hallinger, Phillip (2003), dalam penulिसannya menjelaskan sendiri model kepimpinan pengajaran yang dikemukakannya. Model ini menjelaskan tiga dimensi besar yang mencorakkan kepimpinan pengajaran yang terkandung dalam PIMRS.

2.4.2.1 DIMENSI DALAM KEPIMPINAN PENGAJARAN

Terdapat tiga dimensi dalam kepimpinan pengajaran sebagaimana berikut :

1. Dimensi Pentakrifan Misi dan Matlamat :

Dimensi ini menjadi asas kepada kepimpinan pengajaran. Menetapkan misi sekolah adalah bertujuan untuk melihat melalui minda masa hadapan sekolah yang dipimpin iaitu sekolah bagaimana yang hendak dihasilkan. Pandangan yang jauh ke hadapan ini diterjemahkan dalam bentuk matlamat sekolah sama ada matlamat jangka pendek atau jangka panjang. Matlamat ini hendaklah tidak bercanggah dengan dasar dan falsafah kerana kesemuanya saling melengkapi satu sama lain.

Penetapan misi dan matlamat sekolah hendaklah realistik dan jelas iaitu berdasarkan potensi pelajar, kebolehan dan stail guru dan sumber-sumber yang ada serta boleh diukur. Setiap pencapaian hendaklah diukur dan dinilai dari semasa ke semasa supaya pengetua tahu kejayaan dan kegagalan mereka. Penilaian ini membolehkan pengetua melakukan perancangan strategik untuk memajukan sekolah. Dimensi ini amat penting kerana satu ciri yang dikenal pasti membezakan antara pengetua berkesan dan pengetua tidak berkesan ialah pembinaan misi dan matlamat mereka dan daya usaha optimum mereka untuk mencapainya (Bennet, Crawford, Cartwright, 2003). Selain itu, misi dan matlamat sekolah juga akan menentukan dan menggerakkan aktiviti harian sekolah dan amalan di bilik darjah. Terdapat dua fungsi dalam dimensi ini yang akan dijelaskan nanti.

2. Dimensi Pengurusan Program Pengajaran / Kurikulum :

Dimensi ini berfokus kepada koordinasi dan kawalan pengajaran dan kurikulum. Pengurusan program pengajaran melibatkan tindakan mengurus perancangan, pemikiran, pelaksanaan, pengelolaan, penilaian, merenung kembali / refleksi dan penambahbaikan pengajaran yang disampaikan sama ada di bilik darjah atau di luar. Kurikulum mengikut Akta Pendidikan 1996 adalah satu program pendidikan yang terkandung dalamnya kurikulum dan kokurikulum

yang merangkumi semua pengetahuan, kemahiran, norma , nilai, unsur kebudayaan dan kepercayaan untuk membantu perkembangan seseorang murid dengan sepenuhnya dari segi jasmani, rohani, mental dan emosi serta untuk menyampaikan pengetahuan. Maka, pemimpin pengajaran dalam dimensi ini mengurus program kurikulum bagi memenuhi kehendak falsafah, matlamat pendidikan dan wawasan negara.

Kegiatan sekolah hendaklah dijadualkan dengan rapi supaya tidak mengganggu masa pengajaran dan pembelajaran. Pengetua dan GPK telah merancang program pengajaran / kurikulum di sekolah. Oleh itu, penekanan kepada pengajaran dan pembelajaran murid diutamakan. Dalam mengurus pengajaran dan kurikulum Hussein (1993) mencadangkan agar pengetua menggunakan dapatan kajian sekolah berkesan dalam pengurusan sekolah agar dapat merancang pelbagai strategi program pembelajaran yang efektif untuk meningkatkan penguasaan kemahiran pelajar dengan bimbingan guru. Dimensi ini juga menuntut pemimpin pengajaran merancang aktiviti kurikulum dan kokurikulum bersama-sama guru. Panitia mata pelajaran juga perlu digiatkan supaya lebih berfungsi. Untuk memenuhi kehendak dimensi ini, pengetua tidak boleh mengabaikan penekanan terhadap unsur-unsur dan fokus utama KBSR dan KBSM. Penekanan KBSR dan KBSM abad ke-21 perlu dititikberatkan dalam mengurus program pengajaran / kurikulum iaitu pembelajaran kooperatif, berfikir secara kritis dan reflektif, pengembangan kreativiti, penguatkuasaan kemahiran generik dan menguasai pelbagai bahasa, patriotisme dan kenegaraan, penghayatan nilai murni, kecerdasan pelbagai dan kemahiran belajar untuk belajar. Tiga fungsi dalam dimensi ini akan dijelaskan nanti.

3. Dimensi Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran :

Iklim sekolah bermaksud norma dan sikap guru serta murid yang mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan perasaan seseorang tentang sekolah, sama ada sekolah itu menjadi satu tempat belajar yang berkesan

atau sebaliknya (Ishak, 2003). Iklim yang positif menyebabkan guru dan murid mahu menggunakan banyak masa yang ada untuk pengajaran dan pembelajaran serta seronok berada di sekolah. Dimensi ini mengandungi aktiviti-aktiviti yang berperanan secara langsung dan tidak langsung dalam memajukan sekolah. Iklim yang positif akan membentuk satu budaya positif di sekolah yang akan mempengaruhi amalan individu di dalamnya. Pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran ini menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang berfokus kepada pembelajaran yang berterusan. Enam fungsi dalam dimensi ini akan diterangkan dalam perbincangan seterusnya.

2.4.2.2 FUNGSI DALAM KEPIMPINAN PENGAJARAN

Seperti yang dijelaskan, dimensi 1 mempunyai dua fungsi, dimensi 2 mempunyai 3 fungsi dan dimensi 3 mempunyai 6 fungsi. Penerangan setiap fungsi adalah seperti berikut :

1. Fungsi 1 : Fungsi Merangka Matlamat Sekolah

Bermaksud tindakan-tindakan pengetua menetapkan matlamat sekolah yang hendak dicapai. Pengetua yang mahukan sekolah yang dipimpinnya berjaya akan menetapkan satu matlamat yang jelas sesuai dengan kemampuan sumber yang ada (guru, pelajar, staf, kemudahan, kewangan, sokongan dan lain-lain).

2. Fungsi 2 : Fungsi Memperjelas Matlamat Sekolah

Pengetua bertanggungjawab menyebarkan maklumat tentang matlamat itu kepada guru, murid dan ibu bapa supaya mereka memahaminya. Mereka ini perlu disedarkan dengan matlamat ini kerana mereka yang akan mengusahakannya bersama-sama pengetua. Hal ini boleh dilakukan melalui mesyuarat kurikulum, perbincangan tidak rasmi, poster, label-label di bangunan sekolah dan sebagainya.

3. Fungsi 3 : Fungsi Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru

Melibatkan peranan pengetua mengenal pasti kelemahan yang perlu diatasi dan kekuatan yang perlu dijadikan peluang dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Kedua-dua aspek ini dapat dikenal pasti secara tepat apabila pengetua mencerap dan menyelia pengajaran dengan proses penyeliaan yang sebenar iaitu prapenyeliaan, penyeliaan dan pascapenyeliaan.

4. Fungsi 4 : Fungsi Menyelaras Kurikulum

Merangkumi tugas pengetua dalam menyelaraskan hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum, tanggungjawab guru dan bahan-bahan pengajaran sekolah. Penyelarasan ini penting agar proses pengajaran selari dengan objektif sekolah dan melicinkan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

5. Fungsi 5 : Fungsi Memantau Kemajuan Akademik Murid

Tindakan pengetua mengawal selia kemajuan murid supaya kelemahan dapat dikesan dengan cepat. Pengesanan dilakukan melalui laporan prestasi akademik pelajar dalam ujian formatif dan sumatif dari semasa ke semasa. Pengetua juga berperanan mengadakan perbincangan dengan guru-guru untuk mengenal pasti punca kelemahan pelajar dan bersama-sama mengatasinya dengan cara yang efektif.

6. Fungsi 6 : Fungsi Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran

Merangkumi tugas pengetua untuk mengawal dan melindungi waktu pengajaran daripada sebarang gangguan seperti pembesar suara, dipanggil ke pejabat, bunyi, persekitaran dan lain-lain. Dengan itu, pengetua juga dapat memastikan proses pengajaran sentiasa dilindungi dan penumpuan guru dan pelajar tidak terjejas.

7. Fungsi 7 : Fungsi Memberikan Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran

Sokongan dapat diberikan apabila pengetua sentiasa senang didampingi dan sering kelihatan di sekolah. Keadaan ini merangkumi kesediaan pengetua untuk berbincang, melawat kelas, melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti dan mengajar 5 waktu tertentu mengikut pindaan 1982. Tindakan pengetua ini memberikan kesan kepada tingkah laku guru dan murid.

8. Fungsi 8 : Fungsi Memberikan Insentif Terhadap Usaha Guru

Melibatkan usaha pengetua memberikan peneguhan positif kepada guru-guru atas kecemerlangan dan kesungguhan mereka bekerja. Peneguhan boleh diberikan sama ada dalam bentuk fizikal atau lisan. Tujuannya untuk memotivasikan guru .

9. Fungsi 9 : Fungsi Membudayakan Perkembangan Staf

Pengetua bertanggungjawab menggalakkan guru-guru mengikuti kursus jangka pendek dan jangka panjang dalam perkhidmatan yang bersesuaian. Pengetua juga bertanggungjawab memberikan peluang kepada guru-guru untuk berkongsi maklumat dan pengetahuan yang diperolehi daripada kursus.

10. Fungsi 10 : Fungsi Menetapkan dan Menguatkuasakan Dasar / Standard Akademik

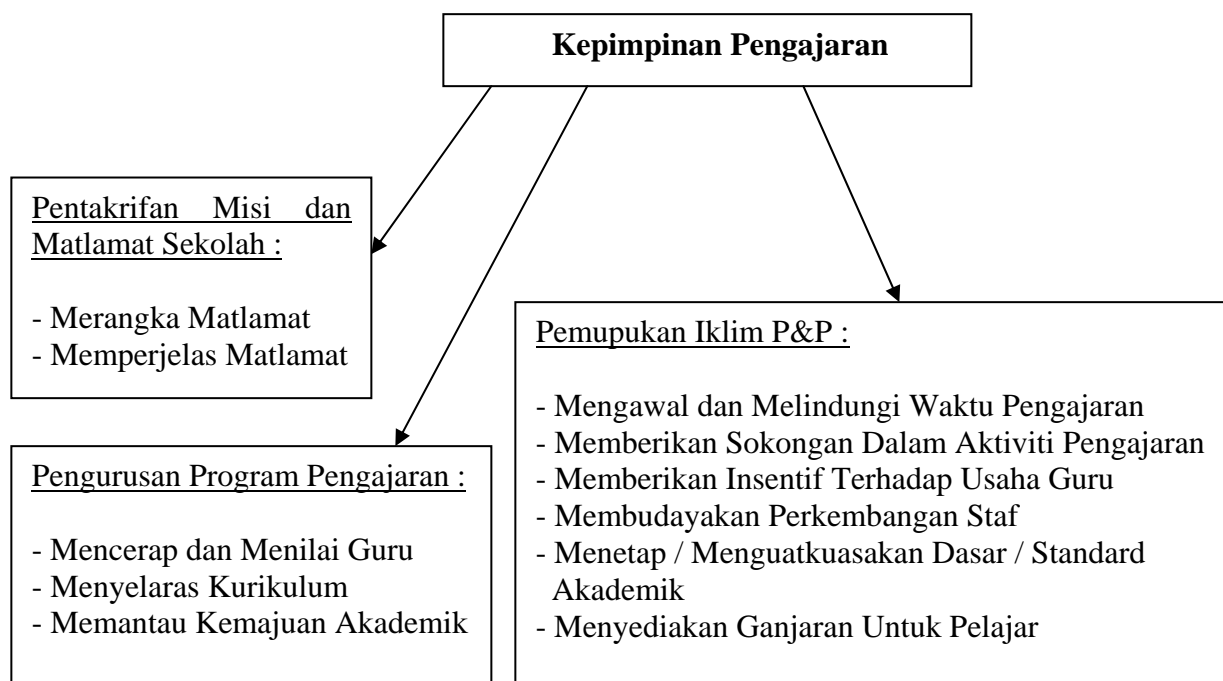
Peranan pengetua untuk menetapkan dasar akademik dan memastikannya dipatuhi. Dasar ini mesti disampaikan kepada guru-guru, pelajar, staf dan ibu bapa. Antara contoh dasar akademik adalah standard peratusan prestasi akademik yang mesti dicapai, memulakan kelas pada waktunya, mengajar hingga waktu

tamat, penguatkuasaan menyiapkan kerja rumah dan penguatkuasaan disiplin. Pengetua hendaklah meletakkan jangkaan yang tinggi dari dasar ini.

11. Fungsi 11 : Fungsi Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar

Melibatkan tugas pengetua memberikan ganjaran kepada pelajar atas pencapaian cemerlang mereka dalam kurikulum, kokurikulum dan sahsiah diri. Tujuannya untuk mengiktiraf kebolehan dan pencapaian pelajar tersebut. Pemberian ganjaran ini juga melibatkan pemberian daripada guru, ibu bapa dan pihak-pihak lain yang terlibat dengan sekolah. Bentuk penyampaian ganjaran perlu dititikberatkan iaitu penyampaian dalam bentuk formal.

Tegasnya, kepimpinan pengajaran ini adalah satu proses yang hasilnya tidak boleh dicapai dalam sekelip mata. Proses ini dimulakan dengan kesedaran pengetua itu sendiri bahawa beliau pada asasnya ialah seorang guru. Jika guru di bilik darjah berusaha keras untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran, maka tugas itu menjadi lebih besar apabila guru itu menjadi pengetua. Di bahunya terpikul tanggungjawab untuk meningkatkan mutu pengajaran guru dan mutu pembelajaran pelajar di setiap kelas di sekolah itu. Usaha ini juga mestilah berterusan dan terus diperbaiki walaupun sekolah itu bertukar pengetua. Hal ini amat penting kerana pendidikan sebenar bermula di bilik darjah dan pendidikan yang berkesan ialah nadi pembangunan negara.



Rajah 2.1 : Dimensi dan Fungsi Dalam Kepimpinan Pengajaran

2.5 KAJIAN-KAJIAN LEPAS

Tidak banyak kajian tentang kesibukan pengetua dibuat. Kajian-kajian yang dibuat antaranya mengkaji beban tugas pengetua, aktiviti-aktiviti yang kerap dilakukan yang dijangka menyebabkan pengetua sibuk.

Azlin (2004) telah menjalankan kajian tentang amalan pengurusan pengetua. Tiga orang pengetua lelaki dan tiga orang pengetua perempuan yang mempunyai pengalaman sebagai pengetua antara enam hingga dua belas tahun dikaji. Dapatan menunjukkan pengetua melaksanakan pelbagai aktiviti pengurusan yang sentiasa berubah dari satu aktiviti kepada aktiviti yang lain. Aktiviti yang dilakukan adalah rutin, berterusan, tidak terancang dan bermusim. Sepanjang hari pengetua akan melakukan antara 30 hingga 40 aktiviti yang kebanyakannya mengambil tempoh masa 1 hingga 30 minit.

Aktiviti-aktiviti tersebut dibahagikan kepada enam kategori. Aktiviti mesyuarat mendominasi aktiviti harian semua pengetua dengan sebanyak 66.4% telah diluahkan untuk aktiviti tersebut. Aktiviti kedua yang paling kerap dilakukan ialah tugas pejabat iaitu 19.8%, diikuti oleh aktiviti rondaan sebanyak 7.6%, menjawab dan membuat panggilan telefon sebanyak 4.3%, mengajar murid di dalam bilik darjah sebanyak 1.1% dan aktiviti yang paling kurang dilakukan ialah aktiviti mencerap guru semasa guru sedang mengajar di dalam bilik darjah iaitu sebanyak 0.7%. Berlakunya peratusan yang rendah ini adalah kerana pengetua terlalu sibuk dengan mesyuarat dan melakukan tugas pejabat. Oleh itu fungsi pemimpin pengajaran yang sepatutnya mengajar dan mencerap guru di bilik darjah mencatatkan peratusan yang rendah akibat kesibukan yang dihadapi.

Bahagian Penyelidikan dan Perancangan Pendidikan dengan kerjasama Bahagian Sekolah Kementerian Pelajaran Malaysia (1987) telah mengkaji beban tugas pengetua, guru penolong kanan dan penyelia petang. Pengetua, guru penolong kanan dan penyelia petang di enam buah sekolah di Wilayah Persekutuan dan Selangor dijadikan sampel kajian. Tugas pengetua dikategorikan kepada enam bahagian iaitu pentadbiran, perancangan, penyeliaan, kepimpinan pengajaran, kewangan dan akaun, pengawalan, perhubungan dan penyelesaian konflik.

Didapati dua daripada enam bahagian tugas ini mencatatkan jumlah jam yang tinggi. Tugas perancangan diberi keutamaan oleh pengetua iaitu sebanyak 22.67 jam sebulan. Contoh tugas adalah seperti menyediakan takwim, rancang program pengajaran pembelajaran, menguruskan sumber sekolah, menguruskan aktiviti sekolah dan sebagainya. Tugas ini mengambil sebahagian besar masa bekerja pengetua di sekolah. Dijangkakan bahagian tugas ini menjadikan pengetua sibuk di sekolah. Dapatan keseluruhan menunjukkan semua pengetua sibuk menggunakan masa sepenuhnya untuk menjalankan tugas-tugas sekolah. Beban tugas ini amat dirasakan oleh pengetua. Didapati juga kebanyakan pengetua lebih mengutamakan tugas-tugas perancangan dan pentadbiran pejabat seperti urusan staf, kewangan, surat-menyurat, melayan pelawat dan

sebagainya. Pengetua juga terlibat dalam memberi penerangan dan mengadakan perjumpaan dengan pelajar dan ibu bapa.

Kajian lain tentang beban tugas yang menyumbang kepada kesibukan pengetua mendapati beban tugas sebagai pentadbir sekolah tidak setimpal dengan tanggungjawab sedia ada. Kajian yang dijalankan oleh Ramlan (1988) mendapati pentadbir sekolah dikehendaki mengendalikan lebih kurang enam tanggungjawab tertentu iaitu mengurus kurikulum dan pengajaran, mengurus pelajar, mengurus guru dan staf sokongan bukan guru, mengurus pentadbiran harian pejabat sekolah, mengurus hal-hal kewangan, mengurus kemudahan fizikal serta menjalinkan hubungan baik antara sekolah dengan komuniti setempat. Secara tidak langsung, beban tugas ini menjadikan pengetua sibuk. Dapatan ini juga didapati oleh Gaitri (1970) dalam kajiannya iaitu pengetua lebih cenderung melaksanakan perancangan dan tugas-tugas pentadbiran sekolah. Kecenderungan ini menjadikan mereka sibuk di sekolah.

Nor Hashimah (2000) menyatakan bahawa pemimpin sekolah jarang memikirkan sama ada kepimpinannya lemah / tidak kerana terlalu sibuk dengan tugas-tugas pengurusan dan pentadbiran sehingga tidak sedar maklum balas negatif dalam kalangan orang bawahannya. Selain itu, tidak timbul kesedaran bagi mereka untuk membuat tinjauan bagi mendapatkan maklum balas tentang keberkesanan kepimpinannya. Kajiannya juga menyebut tentang kajian Fadzillah (1990) yang mengkaji tingkah laku pentadbiran dan kepimpinan pengetua sekolah menengah di negeri Pahang bagi mengetahui sama ada pengetua banyak menumpukan masanya kepada pentadbiran atau tingkah laku kepimpinan dalam menjalankan tugasnya setiap hari.

Supaat, Mohamad dan Azman (2001) pula mendapati kesibukan tugas pengetua dalam pengurusan sekolah memberikan pelbagai implikasi yang bukan sedikit. Antaranya ialah pengabaian terhadap sebahagian tugas dan kerja pengetua. Tugas mengajar selama 5 waktu seminggu dan penyeliaan dan pemantauan pengajaran guru tidak dapat dilaksanakan dan diserahkan kepada guru lain. Kemerosotan dalam pencapaian akademik, kokurikulum, disiplin dan pembangunan pelajar juga berlaku.

Urusan membangunkan sekolah diserahkan kepada GPK yang diberi pengupayaan terhad untuk melaksanakannya. Misi dan visi sekolah juga tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Akhir sekali, pengetua kurang berfokus dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Kebanyakan aktiviti, program atau tugas di sekolah dijalankan secara '*ad hoc*' tanpa strategi dan perancangan yang rapi. Malah kadang kala pengetua tidak bersama-sama menyertai program sekolah yang penting atas alasan kesibukan tugas di luar sekolah.

Kajian tentang kesibukan pengetua juga dilakukan oleh Zam Zam (1999) dengan menyatakan bahawa pengetua banyak menghabiskan masa melakukan kerja-kerja pentadbiran. Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah meletakkan keutamaan dalam kecekapan pentadbiran seperti tanggungjawab urusan pejabat dan kewangan. Kecekapan ini lebih ditekankan daripada kecekapan pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Disebabkan kesibukan mentadbir ini, tanggungjawab terhadap kurikulum dan pengajaran hanya akan dikuatkuasakan oleh pengetua jika terdapat kemerosotan yang ketara.

Kajian tentang kepimpinan pengajaran banyak dijalankan. Jefri (2004) mengkaji tentang kepimpinan pengajaran pengetua / guru besar dan kepuasan kerja guru. Kajiannya mendapati kekerapan pelaksanaan kepimpinan pengajaran di sekolah menengah adalah pada min 3.74 (tahap tinggi) manakala di sekolah rendah pada min 3.17 (tahap sederhana). Sementara itu, ketiga-tiga dimensi menunjukkan pelaksanaan dimensi kepimpinan pengajaran pengetua lebih baik daripada guru besar. Min dimensi pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran sekolah menengah adalah 3.52 (tahap sederhana) dan min sekolah rendah ialah 2.89 (tahap rendah). Min dimensi pengurusan program pengajaran dan pembelajaran sekolah menengah ialah 3.59 (tahap sederhana) dan min sekolah rendah ialah 3.13 (tahap rendah). Min dimensi pemupukan iklim P&P sekolah menengah ialah 3.89 (tahap tinggi) dan min sekolah rendah ialah 3.29 .

Shahrom (1999) dalam kajiannya tentang persepsi guru terhadap kepimpinan pengajaran pengetua sepatut dan sebenarnya mendapati min keseluruhan kepimpinan

pengajaran pengetua ialah 3.44 . Menurut persepsi guru, amalan kepimpinan pengajaran yang diamalkan pengetua bukan pada tahap yang dikehendaki. Dapatan juga menunjukkan amalan mewujudkan persekitaran yang kondusif oleh pengetua mendapat min paling tinggi iaitu 3.78 diikuti min amalan bekerjasama dengan pihak luar iaitu 3.73. Min bagi amalan penentuan dan penyebaran matlamat dan objektif sekolah ialah 3.67, min bagi amalan penguatkuasaan dasar dan prosedur ialah 3.69, min bagi amalan membantu dalam perkembangan professional ialah 3.52, min bagi amalan menyelia dan menyelaras sokongan pembelajaran ialah 3.45 dan min bagi amalan penglibatan langsung pengetua ialah 2.94 .

Dapatan Kam (1993) tentang persepsi guru terhadap peranan guru besar sebagai pemimpin pengajaran dan pembelajaran mendapati responden mempunyai persepsi positif terhadap peranan pemimpin mereka sebagai pemimpin pengajaran. Tidak terdapat persepsi yang signifikan antara responden guru bandar dan luar bandar, guru sekolah gred A dan gred B terhadap peranan guru besar sebagai pemimpin pengajaran. Tidak terdapat juga perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dan perempuan terhadap peranan guru besar mereka sebagai pemimpin pengajaran.

Norhashimah (2000) yang mengkaji gaya kepimpinan pengetua mendapati kepimpinan berorientasikan pencapaian lebih kuat pengaruhnya terhadap guru-guru. Sekolah yang pengetuanya mengamalkan kepimpinan berorientasikan pencapaian akan menyokong dan menyertai guru-guru dan sering mewujudkan iklim yang positif di sekolah. Iklim mewujudkan kelicinan perjalanan sekolah. Kedua-dua orientasi pencapaian dan kewujudan iklim yang positif adalah antara fungsi kepimpinan pengajaran yang sebenarnya diamalkan oleh pengetua ini.

Dapatan orientasi pencapaian yang cemerlang ini juga didapati dalam kajian Ab. Kadir (2000). Kepimpinan pengajaran yang berfokus kepada orientasi ini adalah tingkah laku pengetua cemerlang di sekolah cemerlang. Didapati, pengetua mengamalkan fungsi kepimpinan pengajaran yang lain seperti memberikan penekanan kepada program

pengajaran dan pembelajaran selain tegas, mempunyai hubungan kemanusiaan, mempunyai disiplin dan peraturan yang jelas.

Mohd. Nor (2005) pula mendapati keseluruhan min kepimpinan pengajaran di sekolah berkesan yang dikaji adalah lebih tinggi daripada sekolah kurang berkesan iaitu 3.75 dan 3.48 . Subskala tingkah laku kepimpinan pengajaran yang berfokuskan kepada visi, galakan, insentif, kelihatan dan pemantauan di sekolah berkesan lebih baik daripada sekolah kurang berkesan. Min visi bagi sekolah berkesan ialah 3.73, sekolah kurang berkesan ialah 3.41. Min bagi galakan sekolah berkesan ialah 4.58 dan sekolah kurang berkesan ialah 4.55. Min bagi insentif sekolah berkesan ialah 3.72 dan sekolah kurang berkesan ialah 3.20. Min bagi subskala kelihatan sekolah berkesan ialah 3.41 dan sekolah kurang berkesan ialah 3.17. Dan akhir sekali min bagi pemantauan sekolah berkesan ialah 3.32 dan sekolah kurang berkesan ialah 3.08 .

Kajian seterusnya ialah kajian yang dijalankan oleh Chell (2000) iaitu pengenalan kepada pengetua tentang kepimpinan pengajaran. Kajian ini melaporkan dapatan kajian Glickman (1990) iaitu terdapat tiga kategori utama yang menjadikan seseorang pengetua itu pemimpin pengajaran yang berkesan iaitu asas pengetahuan, tugas dan kemahiran.

Kemahiran di sini merujuk kepada pembinaan hubungan interpersonal, kepimpinan dan kemahiran teknikal. Kemahiran interpersonal ini merangkumi dua kemahiran utama iaitu kemahiran komunikasi dan kemahiran mendengar. Indikator bagi hubungan yang berkesan antara pengetua dan guru ialah komunikasi dua hala yang jelas yang membawa pemahaman yang jelas kepada kedua-dua pihak. Hal ini berlaku melalui perkongsian fikiran dan pendapat antara mereka. Beliau juga mendapati 70% - 80% waktu bekerja pengetua diisi dengan proses komunikasi dengan orang lain khususnya guru. Kemahiran mendengar secara objektif dan berfokus juga menunjukkan adanya kemahiran interpersonal yang berkesan. Kemahiran mendengar ini merangkumi kemahiran memparafrasa, mengulang, menyebut kembali dan mengingat. Perkara ini semua membantu komunikasi yang baik dalam kepimpinan pengajaran ini.

Renihan (2000), dalam kajiannya juga mendapati terdapat sembilan bidang latihan yang perlu diberikan kepada pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Antaranya yang berkaitan dengan kepimpinan mereka dalam pengajaran ialah kemahiran menyelia, perhubungan interpersonal (dengan individu dan masyarakat), pengurusan masa dan teori organisasi, psikologi dan kemahiran kaunseling, kemahiran komunikasi dan model kepimpinan. Sembilan bidang ini perlu dipertingkatkan dari semasa ke semasa agar kepimpinan pengajaran yang terhasil lebih efektif. Selain itu, dalam kajian seterusnya, Renihan juga mendapati ciri-ciri yang selalu dikenal pasti tentang keberkesanan pengetua iaitu kemahiran perhubungan perorangan, kemahiran kepimpinan, kemahiran organisasi, kemahiran komunikasi, sentiasa memahami, empati dan sabar, konsisten dan berfokus dan latar belakang akademik yang kuat. Jelasnya, kebanyakan kajian yang dijalankan melaporkan dapatan yang sama iaitu pentingnya kepimpinan pengajaran untuk diamalkan oleh pengetua bagi membentuk sekolah yang berkesan.

Kajian terbaru tentang kepimpinan pengajaran dijalankan oleh Andi (2007). Keseluruhan min bagi kepimpinan pengajaran pengetua di daerah Pontian yang dikaji ialah 4.05 (tahap tinggi). Empat pengetua telah melepasi tahap min daerah iaitu 4.05 dengan tiga daripadanya pengetua perempuan dan seorang pengetua lelaki. Tujuh pengetua berada bawah tahap daerah dan masih mencapai tahap tinggi kecuali seorang pengetua mencapai tahap sederhana (min = 3.49). Empat daripada pengetua bawah tahap daerah ini ialah pengetua lelaki dan tiga daripadanya pengetua perempuan. Mengikut peratusan, 90.9% pengetua berada pada tahap tinggi dan seorang pada tahap sederhana (9.1%).

Terdapat juga perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan pengajaran pengetua antara persepsi guru lelaki dan persepsi guru perempuan. Min persepsi guru lelaki lebih tinggi iaitu 4.12 sementara min persepsi guru perempuan ialah 4.01. Kajian juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Hal ini menunjukkan min kepimpinan pengajaran pengetua perempuan adalah lebih tinggi iaitu 3.98 daripada min kepimpinan pengajaran pengetua lelaki iaitu 4.11. Terdapat juga hubungan yang signifikan antara

kepemimpinan pengajaran dengan pencapaian sekolah pada tahap korelasi yang rendah dicatatkan iaitu $r = 0.31$.

2.6 KESIMPULAN

Kesimpulannya, peranan pengetua di sekolah mengalami banyak perubahan. Pelbagai peranan dimainkan iaitu pengurus, pentadbir dan pemimpin. Ketiga-tiga peranan ini menjadikan pengetua sibuk di sekolah. Senario sekarang ialah pengetua lebih sibuk melaksanakan tugas mengurus daripada memimpin pengajaran. Bolehkan pengetua menjadi pengurus dan pemimpin pengajaran dalam masa yang sama ?. Menurut Hussein (1993), kedua-duanya boleh dilakukan kerana pengetua pada asalnya ialah seorang guru yang mendapat latihan profesional sebagai seorang guru dan P&P menjadi *core business* mereka. Oleh itu, jika pengetua mengubah tumpuan kepada kepemimpinan pengajaran, mereka tidak akan sibuk mengurus sekolah tetapi pengurusan dan pentadbiran sekolah terbengkalai. Tetapi sebaliknya jika mereka berlanjutan sibuk mengurus sekolah, maka pengetua akan terasing daripada memimpin pengajaran. Oleh itu, kesibukan ini dijangka memberikan kesan kepada kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 PENGENALAN

Metodologi adalah satu aspek yang perlu diberikan perhatian untuk memperoleh hasil kajian yang baik dan boleh dipercayai. Hal ini supaya kaedah yang digunakan bersesuaian dengan pemboleh ubah yang hendak dikaji dan hipotesis-hipotesis yang diuji dalam kajian itu. Bab ini menjelaskan metodologi yang digunakan oleh penyelidik untuk menyempurnakan kajian ini. Bab metodologi ini dibahagikan kepada enam bahagian iaitu pentadbiran kajian, reka bentuk kajian, kaedah persampelan, instrumen kajian, pengutipan data dan penganalisan data.

3.2 PENTADBIRAN KAJIAN

Bahagian ini akan membincangkan aktiviti-aktiviti yang dilakukan oleh penyelidik sepanjang kajian ini dijalankan.

Jadual 3.1 : Pentadbiran Kajian

Bil	Aktiviti	Tarikh
1	Penyediaan Bab 1 dan 2	1 – 31 Ogos 2007
2	Perbincangan dengan penyelia	1 September 2007
3	Pembetulan Bab 1 dan 2	2 – 9 September 2007
4	Perbincangan dengan penyelia	10 September 2007
5	Pembetulan Bab 1, 2 dan penyediaan Bab 3	11 – 28 September 2007
6	Perbincangan dengan penyelia	29 September 2007

7	Kebenaran BPPP	2 Oktober 2007
8	Kebenaran JPNJ	8 Oktober 2007
9	Kajian Rintis	22 Oktober 2007
10	Kajian Sebenar	23 – 31 Oktober 2007
11	Penyediaan Bab 4 dan 5	1 – 16 November 2007
12	Perbincangan dengan penyelia	17 November 2007
13	Pembetulan Bab 4 dan 5	18 – 22 November 2007
14	Peperiksaan Komprehensif	24 November 2007
15	Pembetulan Selepas Komprehensif	25 Nov – 2 Dis 2007
16	Penghantaran Laporan Kajian	3 Disember 2007

3.3 REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian deskriptif berbentuk tinjauan dalam kalangan guru di sekolah menengah di zon bandar Muar, Johor Darul Ta'zim. Kaedah kuantitatif digunakan sebagai kaedah penyelidikan dan pengumpulan maklumat daripada sampel dilakukan dengan menggunakan borang soal selidik. Kajian ini melibatkan jantina pengetua dan lima aktiviti kesibukan pengetua sebagai pemboleh ubah bebas dan tahap kepimpinan pengajaran sebagai pemboleh ubah bersandar. Hal ini menepati objektif kajian serta senang diuruskan untuk pengumpulan maklumat dan penganalisan data.

Menurut Mohd Najib (2003), kaedah tinjauan adalah satu kaedah yang popular. Kaedah ini digunakan untuk mendapatkan maklumat secara lintas lalu melalui sekali kutipan data, selalunya melalui soal selidik. Selain itu, kaedah ini juga mudah dilakukan, iaitu sampel diberikan alat untuk dipenuhi maklumat dan kemudian maklumat diproses mengikut kaedah analisis yang dirancang oleh penyelidik. Kaedah tinjauan digunakan untuk mendapatkan data daripada sampel saiz besar kerana proses dengan kaedah lain adalah sukar dan kompleks.

Dalam kajian ini, maklumat yang diperoleh adalah berdasarkan maklum balas responden melalui soal selidik yang diberikan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang ditentukan. Maklumat tambahan juga diperoleh daripada rujukan dokumen di perpustakaan, pusat sumber dan internet seperti artikel-artikel, sorotan penulisan, kertas-kertas kajian, jurnal dan projek / disertasi yang dihasilkan oleh penyelidik-penyelidik yang terdahulu. Rujukan ini amat penting bagi meningkatkan tahap kebolehpercayaan kajian dan mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang topik kajian.

3.4 POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

Mengenal pasti populasi penting dalam sesuatu kajian kerana aspek ini menentukan bidang masalah yang perlu dikaji (Mohd. Majid, 2004). Populasi kajian adalah seramai 1,223 orang guru yang mengajar di sekolah-sekolah menengah di zon bandar Muar (Pejabat Pelajaran Daerah Muar, 2007). Pemilihan sekolah-sekolah di zon bandar Muar ini sebagai populasi kajian dirasakan wajar dengan kaedah pengumpulan data yang akan dijalankan.

Sekolah-sekolah yang terpilih ialah sekolah-sekolah menengah di zon bandar Muar sahaja seperti yang disenaraikan oleh Pejabat Pendidikan Daerah Muar. Daripada populasi tersebut seramai 300 orang sampel dijadikan responden kajian ini. Jumlah sampel ini adalah menepati cadangan yang dibuat oleh Krejcie & Morgan (1970). Persampelan tidak rawak bertujuan digunakan. Pemilihan dibuat secara khusus dengan sengaja memilih sampel tertentu untuk memenuhi kehendak pengkaji (Mohd. Najib, 2003). Penyelidik pergi sendiri ke sekolah-sekolah yang dijangka akan memberikan kerjasama. Di samping itu, penyelidik mengambil kira pengalaman mengajar responden tidak kurang daripada satu tahun. Borang diserahkan kepada pengetua atau guru penolong kanan dan mereka sendiri yang mengagihkannya kepada guru-guru tanpa melibatkan penyelidik.

Jadual 3.2 : Taburan Responden Mengikut Sekolah

Bil	Nama Sekolah	Populasi	Jumlah Sampel
1	SMK Tengku Mahkota	96	30
2	SMK (P) Sultan Abu Bakar	76	30
3	SMK Parit Bunga	79	30
4	SMK Sri Muar	80	30
5	SMK Bandar Maharani	57	30
6	SM Sains	67	30
7	SMK Jalan Junid	64	30
8	SMK Dato' Sri Amar DiRaja	101	30
9	Sek Tinggi	90	30
10	SMK St. Andrew	57	30
	Jumlah	767	300

(Sumber : Pejabat Pendidikan Daerah Muar, 2007).

3.5 INSTRUMEN KAJIAN

Penyelidikan dibuat menggunakan kaedah soal selidik sebagai alat kajian. Soal selidik kesibukan pengetua dibina sendiri oleh pengkaji setelah meneliti beberapa kajian tentang beban tugas pengetua dan aktiviti-aktiviti yang dilakukan iaitu kajian Azlin (2004), kajian BPPP (1987), Ramlan (1988), Nor Hashimah (2000) dan Zam Zam (1999). Daripada kajian-kajian ini, beberapa aktiviti yang sama yang menyebabkan pengetua sibuk telah dikenal pasti dan sebanyak 15 item telah dibina oleh pengkaji. Untuk soal selidik kepimpinan pengajaran, penelitian terhadap beberapa soal selidik yang berdasarkan soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) telah dilakukan iaitu soal selidik Zam Zam (1999), Jefri (2004), Mohd. Nor (2005) dan Andi (2007). Soal selidik PIMRS didapati paling menepati tujuan penyelidikan kepimpinan pengajaran ini dan telah dibina oleh Hallinger dan Murphy (1987). Bagi tujuan kajian ini, pengkaji mengambil soal selidik kepimpinan pengajaran

dalam kajian Andi (2007) yang diubah suai daripada PIMRS kerana ia terkini dan lebih lengkap. Beberapa pemurnian dilakukan terhadap pernyataan yang dikemukakan.

Pada 22 Oktober 2007, penyelidik telah melakukan kajian rintis ke atas 19 orang guru di SMK Agama Maahad Muar. Bagi kesibukan pengetua, nilai alpha bagi Aktiviti 1 ialah 0.7074, Aktiviti 2 ialah 0.8617, Aktiviti 3 ialah 0.7980, Aktiviti 4 ialah 0.5196 dan Aktiviti 5 ialah 0.6657 . Nilai keseluruhan alpha bagi pemboleh ubah ini ialah 0.8770 . Bagi kepimpinan pengajaran pula, nilai alpha bagi Dimensi 1 ialah 0.8407, Dimensi 2 ialah 0.9324 dan Dimensi 3 ialah 0.9672 . Nilai alpha untuk F1 ialah 0.8059, F2 ialah 0.6709, F3 ialah 0.7300, F4 ialah 0.9349, F5 ialah 0.9183, F6 ialah 0.8346, F7 ialah 0.8487, F8 ialah 0.9212, F9 ialah 0.8264, F10 ialah 0.8392 dan F11 ialah 0.8958. Nilai alpha keseluruhan bagi pemboleh ubah ini ialah 0.9783 .

3.5.1 Soal Selidik

Borang soal selidik tersebut dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu :

i. Bahagian A – Maklumat Diri Responden

Bahagian ini mengandungi maklumat diri tentang jantina responden dan jantina pengetua.

ii. Bahagian B – Kesibukan Pengetua

Soal selidik kesibukan pengetua digunakan untuk menilai kesibukan pengetua. Soal selidik ini menilai lima aktiviti yang dilakukan oleh pengetua. Pengukuran bagi bahagian ini menggunakan pemeringkatan lima mata dari 1 hingga 5. Skala tersebut adalah seperti berikut:

- | | | |
|---|---|---------------------|
| 1 | - | Tidak Pernah (TP) |
| 2 | - | Jarang (J) |

- 3 - Sekali-Sekala (SS)
- 4 - Kerap kali (KK)
- 5 - Sentiasa (S)

Responden diminta membulatkan nombor yang paling sesuai dengan persepsi mereka. Kaedah Cronbach Alpha (Pekali Alpha) digunakan bagi menentukan kebolehpercayaan item. Tiga item / pernyataan dibina bagi setiap aktiviti. Keseluruhannya terdapat 15 item / pernyataan. Pengagihan item dan aktiviti mengikut nombor soalan adalah seperti berikut :

Jadual 3.3 : Nombor Soalan Mengikut Aktiviti

Aktiviti	Nombor Soalan	Jumlah Soalan
1	1 – 3	3
2	4 – 6	3
3	7 – 9	3
4	10 – 12	3
5	13 – 15	3

iii. Bahagian C - Kepimpinan Pengajaran

Soal selidik kepimpinan pengajaran digunakan untuk menilai tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua. Soal selidik ini menilai tiga dimensi kepimpinan pengajaran pengetua dengan sebelas fungsi dalamnya. Pengukuran bagi bahagian ini menggunakan pemeringkatan lima mata dari 1 hingga 5. Skala tersebut adalah seperti berikut:

- 1 - Tidak Pernah (TP)
- 2 - Jarang (J)
- 3 - Sekali-Sekala (SS)
- 4 - Kerap kali (KK)
- 5 - Sentiasa (S)

Responden diminta membulatkan nombor yang paling sesuai dengan persepsi mereka. Kaedah Cronbach Alpha (Pekali Alpha) digunakan bagi menentukan kebolehpercayaan item. Lima item / pernyataan dibina bagi setiap fungsi. Keseluruhannya terdapat 55 item / pernyataan. Pengagihan item dan fungsi mengikut nombor soalan adalah seperti berikut :

Jadual 3.4 : Nombor Soalan Mengikut Dimensi dan Fungsi

Dimensi	Fungsi	Nombor Soalan	Jumlah Soalan
1	1	1 - 5	5
	2	6 - 10	5
2	3	11 – 15	5
	4	16 – 20	5
	5	21 – 25	5
3	6	26 – 30	5
	7	31 – 35	5
	8	36 – 40	5
	9	41 – 45	5
	10	46 – 50	5
	11	51 – 55	5

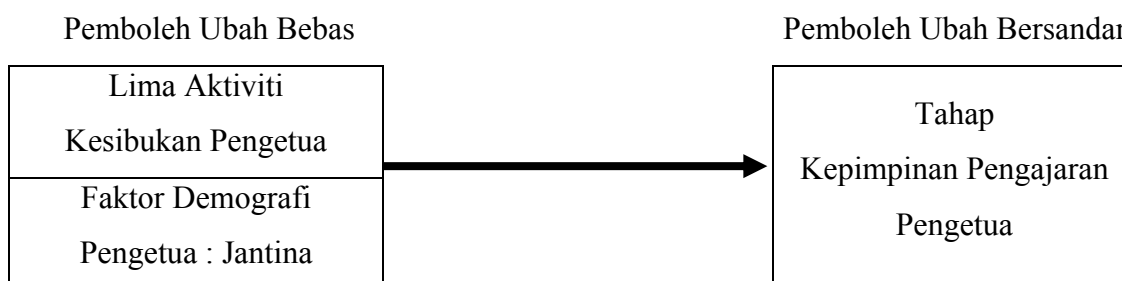
3.6 KAJIAN RINTIS

Kajian rintis dilakukan untuk menguji kebolehpercayaan soal selidik tersebut. Seramai 19 orang responden yang terdiri daripada guru di sekolah lain yang tidak terlibat dalam kajian digunakan dalam kajian rintis ini. Kajian rintis dilakukan pada 22 Oktober 2007 di SMK Agama Maahad, Muar, Johor. Hasil kajian rintis ini dianalisis dengan menggunakan SPSS-Window (*Statistical Packages For Social Sciences*) versi 11.0 . Kebolehpercayaan soal selidik diuji melalui ujian pekali Alpha Cronbach. Menurut Mohd. Najib (2003), pekali kebolehpercayaan yang sesuai digunakan dalam penyelidikan bagi sesuatu alat ukur ialah yang mempunyai pekali kebolehpercayaan

lebih daripada 0.60 . Instrumen kajian ini sesuai digunakan kerana nilai pekali Alpha Cronbach bagi kedua-dua pemboleh ubah melebihi 0.60 . Nilai pekali Alpha Cronbach bagi kesibukan pengetua ialah 0.8770 dan bagi kepimpinan pengajaran ialah 0.9783 .

3.7 PEMBOLEH UBAH KAJIAN

Kajian ini mempunyai dua pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar / bebas. Pemboleh ubah bersandar kajian ialah tahap kepimpinan pengajaran pengetua. Tahap diperingkatkan kepada rendah, sederhana dan tinggi. Penentuan tahap dibuat berdasarkan min skor responden terhadap amalan sebelas fungsi kepimpinan pengajaran pengetua. Pemboleh ubah bebas kajian ialah faktor demografi pengetua iaitu jantina dan dan lima aktiviti kesibukan pengetua.



Rajah 3.1 : Hubungan Antara Pemboleh Ubah Bebas dan Pemboleh Ubah Bersandar

3.8 PENGUMPULAN DATA

Setelah mendapat kebenaran untuk menjalankan penyelidikan daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia, penyelidik menghantar surat kepada Jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ) untuk memohon kebenaran bagi membuat penyelidikan di sekolah menengah yang terpilih di zon Bandar Muar dengan disertakan bersama surat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia. Setelah surat kebenaran diperoleh, penyelidik berjumpa dan memaklumkan Pegawai Pendidikan Daerah Muar tentang penyelidikan ini.

Seterusnya, penyelidik pergi ke setiap sekolah yang terpilih dan memaklumkan pengetua sekolah tersebut tentang kajian ini, tujuan dijalankan serta memohon kerjasama pihak sekolah bagi menyempurnakan kajian ini. Di samping itu, penyelidik juga memberitahu pengetua tersebut bahawa responden telah berkhidmat sekurang-kurangnya satu tahun di sekolah tersebut. Penyelidik kemudian menyerahkan borang soal selidik kepada responden menerusi pengetua dengan bantuan guru penolong kanan. Pengetua / GPK sendiri yang mengagihkan borang soal selidik kepada guru-guru tanpa melibatkan penyelidik. Tempoh masa yang diberikan untuk responden melengkapkan borang soal selidik ini adalah tiga hari. Selepas habis tempoh yang diberikan, penyelidik datang ke sekolah berjumpa dengan pengetua dan penolong kanan untuk mendapatkan borang soal selidik yang telah dilengkapkan. Penyelidik berulang-ulang kali datang ke sekolah yang terlibat untuk mengumpul semula semua borang dan memastikannya telah lengkap diisi.

3.9 PENGANALISISAN DATA

Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan kaedah kuantitatif melalui perisian komputer SPSS-Window (versi 11.0). Kaedah deskriptif dan inferensi digunakan. Bagi kaedah deskriptif, kekerapan dan peratusan digunakan untuk melihat maklumat jantina pengetua dan guru. Seterusnya, min skor digunakan untuk melihat tahap kesibukan pengetua dan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Julat skor min yang diperolehi adalah antara 1.00 hingga 5.00. Bagi tujuan analisis, beza julat maksimum dan minimum telah dibahagi kepada tiga. Skor min antara 1.00 hingga 2.33 sebagai tahap rendah, min 2.34 hingga 3.67 tahap sederhana dan min 3.68 hingga 5.00 tahap tinggi seperti dalam jadual berikut :

Jadual 3.5 : Tahap Analisis Min

Bil	Min Skor	Tahap
1	1.00 - 2.33	Rendah
2	2.34 - 3.67	Sederhana
3	3.68 - 5.00	Tinggi

(Sumber : Mohd. Majid, 2004)

Bagi kaedah inferensi pula, ujian-t digunakan bagi melihat perbezaan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan dalam kedua-dua pemboleh ubah yang diuji. Analisis ujian-t juga digunakan untuk menguji Hipotesis nol (H_0). Aras signifikan yang digunakan ialah pada aras keyakinan $p \leq 0.05$. Seterusnya, korelasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan antara kesibukan pengetua dan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Ujian ini menerangkan kekuatan hubungan dan juga sama ada ia signifikan atau tidak. Aras signifikan yang digunakan ialah pada aras keyakinan $p \leq 0.05$. Manakala tahap hubungan kekuatan korelasi adalah berdasarkan skala Rowntree (1981) dalam Mohd. Najib (1999) iaitu :

Jadual 3.6 : Klasifikasi Kekuatan Korelasi

Julat (+ atau -)	Kekuatan
0.0 hingga 0.2	Sangat lemah
0.2 hingga 0.4	Lemah, rendah
0.4 hingga 0.7	Sederhana
0.7 hingga 0.9	Tinggi, kuat
0.9 hingga 1.0	Sangat tinggi, sangat kuat

(Sumber : Mohd. Najib,1999).

3.10 KESIMPULAN

Bab ini menghuraikan metodologi yang digunakan dalam kajian ini iaitu bagaimana kajian ditadbir untuk mendapatkan maklumat dan data yang diperlukan. Metodologi yang digunakan dilakukan secara berturutan untuk memastikan proses penyelidikan berjalan lancar. Bilangan responden yang terlibat dinyatakan dengan terperinci untuk memberikan gambaran yang jelas. Semua aspek ini amat dititikberatkan untuk mendapatkan dapatan yang mempunyai nilai kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi.

BAB 4

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.1 PENGENALAN

Bab ini membincangkan hasil analisis data dan laporan dapatan kajian. Data yang diproses ialah data yang diperoleh daripada borang soal selidik yang dikembalikan selengkapnya oleh responden. Kesemua borang yang diedarkan telah dipulangkan. Penyelidik telah pergi sendiri ke setiap sekolah berulang-ulang kali dan berusaha untuk mendapatkan balik borang soal selidik. Borang yang diterima dipastikan lengkap dan boleh diproses.

Penyelidik membuat penganalisan berdasarkan hasil data kajian. Analisis daripada soal selidik memberikan keputusan yang boleh dilihat untuk menjawab semua objektif kajian. Analisis kajian dibahagikan kepada dua bahagian iaitu statistik deskriptif dan statistik inferensi.

Bahagian pertama iaitu statistik deskriptif menganalisis dapatan hasil kajian seperti berikut :

- a. Latar belakang responden kajian.
- b. Analisis min-min aktiviti dan fungsi yang dibincangkan.
- c. Analisis min tahap kesibukan dan kepimpinan pengajaran pengetua bagi setiap sekolah dan secara keseluruhan.
- d. Analisis peratus tahap kesibukan dan kepimpinan pengajaran bagi pengetua.

Bahagian kedua iaitu statistik inferensi menganalisis dapatan hasil kajian seperti berikut :

- a. Keputusan analisis ujian-t bagi menentukan jika terdapat perbezaan kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
- b. Keputusan analisis ujian-t bagi menentukan jika terdapat perbezaan kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
- c. Keputusan analisis korelasi Pearson bagi melihat hubungan antara keseluruhan kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran.

4.2 LATAR BELAKANG RESPONDEN

Latar belakang responden dianalisis berdasarkan maklumat data yang diperoleh dari Bahagian A borang soal selidik. Bahagian A mengandungi maklumat berkaitan dengan latar belakang responden iaitu jantina responden dan jantina pengetua responden. Seramai sepuluh orang pengetua telah dijadikan objek kajian. Enam daripadanya ialah pengetua perempuan (60%) dan 4 adalah pengetua lelaki (40%).

Seramai 300 orang responden telah memberikan maklum balas untuk kajian ini sebagaimana berikut :

Jadual 4.1 : Taburan Jantina Responden

Jantina	Frekuensi	Peratus
Lelaki	116	38.7
Perempuan	184	61.3
Jumlah	300	100.00

4.3 ANALISIS DESKRIPTIF

Dalam bahagian ini, kaedah statistik deskriptif yang melibatkan min telah digunakan dalam analisis data bagi aspek yang dikaji.

4.3.1 ANALISIS TAHAP KESIBUKAN PENGETUA

Data bagi analisis ini diperoleh daripada Bahagian B dalam borang soal selidik yang diedarkan. Data dikumpulkan dan dianalisis menggunakan Program SPSS untuk mendapatkan min lima aktiviti kesibukan terhadap sepuluh pengetua yang terlibat dalam kajian. Lima aktiviti yang dikaji ialah :

A1 – Aktiviti Mesyuarat / Taklimat

A2 – Aktiviti Tugas Pejabat

A3 – Aktiviti Meronda

A4 – Aktiviti Disiplin Pelajar

A5 – Aktiviti Menghadiri Kursus

Jadual 4.2 : Min Kesibukan Pengetua Berdasarkan Aktiviti

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	KES
A1	2.65*	4.01	4.14	4.07	3.95	*4.22*	3.70	3.62	4.08	3.83	*3.98*
A2	4.14	3.74	4.01	3.97	4.02	3.92	3.68	3.31	3.93	3.65	3.79
A3	3.14	4.14	3.93	4.18	4.21	3.74	3.68	3.27	3.42	3.40	3.65*
A4	2.81	3.85	3.73	3.77	4.06	3.87	3.56	3.10	3.44	3.63	3.66
A5	3.63	3.96	3.64	4.06	4.16	4.07	3.57	3.42	4.04	3.96	3.84

_____ * : Min paling rendah

* _____ * : Min paling tinggi

Kes : Min Keseluruhan

Daripada jadual 4.2 di atas, min aktiviti yang paling rendah ialah min 2.65 iaitu bagi A1 bagi Pengetua 1. Min aktiviti yang paling tinggi ialah min 4.22 iaitu bagi A1

juga bagi Pengetua 6. Oleh itu, julat min bagi lima aktiviti kesibukan pengetua adalah dari 2.65 hingga 4.22 . Min aktiviti kesibukan yang paling rendah adalah pada tahap sederhana (min = 2.65) manakala min aktiviti kesibukan yang paling tinggi adalah pada tahap tinggi (min = 4.22).

Untuk min keseluruhan pula, min A3 adalah min keseluruhan aktiviti yang paling rendah iaitu 3.65 . Min ini berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan aktiviti yang paling tinggi ialah 3.98 iaitu bagi A1. Min ini berada pada tahap tinggi. Daripada lima aktiviti, min tiga aktiviti secara keseluruhannya berada pada tahap tinggi iaitu A1, A2 dan A5 manakala min dua aktiviti lain iaitu A3 dan A4 berada pada tahap sederhana.

Jadual 4.3 hingga 4.7 menunjukkan butiran min dan tahap lima aktiviti kesibukan pengetua bagi sepuluh pengetua yang terlibat dalam kajian yang disusun dalam tertib menurun. Min keseluruhan kesibukan untuk setiap aktiviti juga dinyatakan untuk dibuat perbandingan.

Jadual 4.3 : Analisis Aktiviti 1 – Mesyuarat / Taklimat

Pengetua	Min	Tahap
P6	4.22	Tinggi
P3	4.14	Tinggi
P9	4.08	Tinggi
P4	4.07	Tinggi
P2	4.01	Tinggi
P5	3.95	Tinggi
P10	3.83	Tinggi
P7	3.70	Tinggi
P8	3.62	Sederhana
P1	2.65	Sederhana

Min Keseluruhan Aktiviti = 3.98

Min tertinggi bagi A1 ialah 4.22 bagi Pengetua 6. Min ini berada pada tahap tinggi. Min terendah bagi A1 ialah 2.65 iaitu bagi Pengetua 1. Min ini berada pada tahap sederhana. Min lapan daripada pengetua dalam A1 ini berada pada tahap tinggi kecuali min Pengetua 8 dan Pengetua 1 yang berada pada tahap sederhana. Min lima orang pengetua pula telah melepasi min keseluruhan aktiviti iaitu 3.98 iaitu Pengetua 6, Pengetua 3, Pengetua 9, Pengetua 4 dan Pengetua 2.

Jadual 4.4 : Analisis Aktiviti 2 – Tugas Pejabat

Pengetua	Min	Tahap
P1	4.14	Tinggi
P5	4.02	Tinggi
P3	4.01	Tinggi
P4	3.97	Tinggi
P9	3.93	Tinggi
P6	3.92	Tinggi
P2	3.74	Tinggi
P7	3.68	Tinggi
P10	3.65	Sederhana
P8	3.31	Sederhana

Min Keseluruhan Aktiviti = 3.79

Min tertinggi bagi A2 ialah 4.14 iaitu bagi Pengetua 1. Min ini berada pada tahap tinggi. Min terendah pula ialah 3.31 iaitu bagi Pengetua 8. Min ini berada pada tahap sederhana. Min lapan daripada pengetua dalam A2 ini berada pada tahap tinggi kecuali min Pengetua 10 dan Pengetua 8 berada pada tahap sederhana. Min enam orang pengetua dalam aktiviti ini telah melepasi min keseluruhan aktiviti iaitu 3.79 iaitu Pengetua 1, Pengetua 5, Pengetua 3, Pengetua 4, Pengetua 9 dan Pengetua 6.

Jadual 4.5 : Analisis Aktiviti 3 - Meronda

Pengetua	Min	Tahap
P5	4.21	Tinggi
P4	4.18	Tinggi
P2	4.14	Tinggi
P3	3.93	Tinggi
P6	3.74	Tinggi
P7	3.68	Tinggi
P9	3.42	Sederhana
P10	3.40	Sederhana
P8	3.27	Sederhana
P1	3.14	Sederhana

Min Keseluruhan Aktiviti = 3.65

Dalam A3 ini, min paling tinggi ialah 4.21 iaitu bagi Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Min terendah pula ialah 3.14 iaitu bagi Pengetua 1. Min ini berada pada tahap sederhana. Min enam pengetua iaitu Pengetua 5, Pengetua 4, Pengetua 2, Pengetua 3, Pengetua 6 dan Pengetua 7 berada pada tahap tinggi sementara min pengetua lain berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan aktiviti ialah 3.65 dan min enam pengetua iaitu Pengetua 5, Pengetua 4, Pengetua 2, Pengetua 3, Pengetua 6 dan Pengetua 7 telah melepasi.

Jadual 4.6 : Analisis Aktiviti 4 – Disiplin Pelajar

Pengetua	Min	Tahap
P5	4.06	Tinggi
P2	3.85	Tinggi
P6	3.87	Tinggi
P4	3.77	Tinggi
P3	3.73	Tinggi
P10	3.63	Sederhana

P7	3.56	Sederhana
P9	3.44	Sederhana
P8	3.10	Sederhana
P1	2.81	Sederhana

Min Keseluruhan Aktiviti = 3.66

Min tertinggi dalam aktiviti ini ialah 4.06 iaitu bagi Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah 2.81 iaitu bagi Pengetua 1. Min ini berada pada tahap sederhana. Min Pengetua 5, Pengetua 2, Pengetua 6, Pengetua 4 dan Pengetua 3 berada pada tahap tinggi sementara min Pengetua 10, Pengetua 7, Pengetua 9, Pengetua 8 dan Pengetua 1 berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan aktiviti ialah 3.66 dan Pengetua 5, Pengetua 2, Pengetua 6, Pengetua 4 dan Pengetua 3 telah melepasi min ini.

Jadual 4.7 : Analisis Aktiviti 5 – Menghadiri Kursus

Pengetua	Min	Tahap
P5	4.16	Tinggi
P6	4.07	Tinggi
P4	4.06	Tinggi
P9	4.04	Tinggi
P10	3.96	Tinggi
P2	3.96	Tinggi
P3	3.64	Sederhana
P7	3.57	Sederhana
P1	3.54	Sederhana
P8	3.42	Sederhana

Min Keseluruhan Aktiviti = 3.84

Dalam A5 ini, min paling tinggi ialah 4.16 iaitu bagi Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah 3.42 iaitu bagi Pengetua 8. Min ini berada pada tahap sederhana. Min enam pengetua berada pada tahap tinggi iaitu

Pengetua 5, Pengetua 6, Pengetua 4, Pengetua 9, Pengetua 10 dan Pengetua 2 dan min yang lain-lainnya berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan aktiviti ini ialah 3.84 dan min enam orang pengetua telah melepasinya iaitu Pengetua 5, Pengetua 6, Pengetua 4, Pengetua 9, Pengetua 10 dan Pengetua 2.

Jadual 4.8 : Analisis Min Keseluruhan Kesibukan Pengetua Disusun Mengikut Tertib Menurun

Min	Pengetua	Tahap	Jantina
4.08	P5	Tinggi	Lelaki
4.01	P4	Tinggi	Perempuan
3.96	P6	Tinggi	Lelaki
3.94	P2	Tinggi	Perempuan
3.89	P3	Tinggi	Perempuan
3.78	P9	Tinggi	Perempuan
3.69	P10	Tinggi	Lelaki
3.64	P7	Sederhana	Perempuan
3.34	P8	Sederhana	Lelaki
3.26	P1	Sederhana	Perempuan

Min Keseluruhan Kesibukan = 3.78

Jadual 4.8 menunjukkan min keseluruhan kesibukan pengetua yang disusun mengikut tertib menurun. Seramai sepuluh orang pengetua dikaji iaitu 6 orang pengetua perempuan dan 4 orang pengetua lelaki. Min paling tinggi ialah 4.08 yang diperoleh oleh Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Jantina pengetua ini ialah lelaki. Min paling rendah pula ialah 3.26 iaitu Pengetua 1. Min ini berada pada tahap sederhana. Jantina pengetua ini ialah perempuan. Min keseluruhan kesibukan yang dikaji ialah 3.78. Dapat dibuat perbandingan bahawa min enam pengetua iaitu Pengetua 5, Pengetua 4, Pengetua 6, Pengetua 2, Pengetua 3 dan Pengetua 9 telah melebihi min keseluruhan ini. Dua daripadanya ialah pengetua lelaki dan empat lagi ialah pengetua perempuan. Min empat pengetua lain iaitu Pengetua 10, Pengetua 7, Pengetua 8 dan Pengetua 1 tidak

melempi min keseluruhan kesibukan ini. Dua daripadanya ialah pengetua perempuan dan dua lagi pengetua lelaki.

Jadual 4.9 : Bilangan dan Peratus Tahap Kesibukan Pengetua

Tahap Kesibukan	Bilangan Sekolah	Peratus
Tinggi	7	70
Sederhana	3	30
Rendah	-	-
Jumlah	10	100

Jadual 4.9 pula menunjukkan bilangan dan peratus tahap kesibukan pengetua. Daripada 10 buah sekolah yang dikaji, tujuh daripadanya berada pada tahap tinggi (70%). Tiga lagi berada pada tahap rendah (30%). Tiada sekolah dalam kajian ini berada pada tahap rendah dalam kesibukan yang dikaji.

4.3.2 ANALISIS TAHAP KEPIMPINAN PENGAJARAN

Data bagi analisis ini diperoleh daripada Bahagian C dalam borang soal selidik yang diedarkan. Data dikumpulkan dan dianalisis menggunakan Program SPSS untuk mendapatkan min sebelas fungsi kepimpinan pengajaran terhadap sepuluh pengetua yang terlibat dalam kajian. Sebelas fungsi yang dikaji ialah :

- F1 - Fungsi Merangka Matlamat Sekolah
- F2 - Fungsi Memperjelas Matlamat Sekolah
- F3 - Fungsi Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru
- F4 - Fungsi Menyelaras Kurikulum
- F5 - Fungsi Memantau Kemajuan Akademik Murid
- F6 - Fungsi Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran
- F7 - Fungsi Memberikan Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran
- F8 - Fungsi Memberikan Insentif Terhadap Usaha Guru

F9 - Fungsi Membudayakan Perkembangan Staf

F10 - Fungsi Menetap / Menguatkuasakan Dasar / Standard Akademik

F11 - Fungsi Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar

Jadual 4.10 : Min Kepimpinan Pengajaran Pengetua Berdasarkan Fungsi

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	KES
F1	3.64	4.16	3.96	3.80	4.19	*4.47*	3.71	3.63	4.12	3.85	*3.96*
F2	3.55	4.06	3.88	3.87	4.32	4.34	3.73	3.55	4.16	3.74	3.92
F3	3.22	3.89	3.85	3.77	4.16	3.40	3.56	3.05	3.74	3.56	3.58
F4	3.21	3.86	3.76	3.64	4.20	4.12	3.61	3.19	3.94	3.76	3.75
F5	3.22	3.91	3.67	3.63	4.20	3.96	3.60	3.22	3.77	3.49	3.66
F6	3.35	3.84	3.70	3.44	4.10	3.72	3.55	3.16	4.01	3.61	3.66
F7	2.84*	3.66	3.12	3.51	4.13	3.43	3.49	3.12	3.38	3.36	3.38*
F8	3.05	4.07	3.86	3.61	4.31	4.25	3.71	3.59	4.03	3.54	3.80
F9	3.26	3.90	3.72	3.77	4.28	3.92	3.65	3.59	4.01	3.72	3.79
F10	3.46	3.91	4.08	3.71	4.21	4.25	3.77	3.60	3.91	3.66	3.88
F11	3.72	3.94	3.68	3.80	4.25	4.29	3.69	3.62	4.04	3.75	3.85

_____ * : Min paling rendah

* _____ * : Min paling tinggi

Kes : Min keseluruhan

Dalam jadual 4.10, min fungsi paling rendah ialah 2.84 iaitu F7 bagi Pengetua 1. Min fungsi paling tinggi ialah 4.47 iaitu F1 bagi Pengetua 6. Julat min bagi sebelas fungsi kepimpinan pengajaran yang dikaji adalah antara 2.84 hingga 4.47. Min fungsi paling rendah (2.84) berada pada tahap sederhana manakala min fungsi paling tinggi (4.47) berada pada tahap tinggi.

Secara keseluruhannya, min keseluruhan paling rendah bagi fungsi kepimpinan pengajaran ialah min 3.38 bagi F7. Min ini berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan paling tinggi pula ialah min 3.96 iaitu bagi F1. Min ini berada pada tahap tinggi. Secara keseluruhannya juga, daripada sebelas fungsi kepimpinan pengajaran yang

dikaji, min tujuh fungsi berada pada tahap tinggi iaitu F1, F2, F4, F8, F9, F10 dan F11. Min empat fungsi lagi iaitu F3, F5, F6 dan F7 berada pada tahap sederhana.

Jadual 4.11 : Analisis Fungsi 1 – Merangka Matlamat Sekolah

Pengetua	Min	Tahap
P6	4.47	Tinggi
P5	4.19	Tinggi
P2	4.16	Tinggi
P9	4.12	Tinggi
P3	3.96	Tinggi
P10	3.85	Tinggi
P4	3.80	Tinggi
P7	3.71	Tinggi
P1	3.64	Sederhana
P8	3.63	Sederhana

Min Keseluruhan Fungsi = 3.96

Min paling tinggi bagi F1 dalam jadual di atas ialah min 4.47 bagi Pengetua 6. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah min 3.63 bagi Pengetua 8 dan min ini berada pada tahap sederhana. Daripada sepuluh pengetua yang dikaji, min lapan pengetua berada pada tahap tinggi dan min dua pengetua iaitu Pengetua 1 dan Pengetua 8 berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan bagi F1 ialah 3.96. Pengetua 6, Pengetua 5, Pengetua 2 Pengetua 9 dan Pengetua 3 telah melepasi min ini.

Jadual 4.12 : Analisis Fungsi 2 – Memperjelaskan Matlamat Sekolah

Pengetua	Min	Tahap
P6	4.34	Tinggi
P5	4.32	Tinggi
P9	4.16	Tinggi
P2	4.06	Tinggi

P3	3.88	Tinggi
P4	3.87	Tinggi
P10	3.74	Tinggi
P7	3.73	Tinggi
P1	3.55	Sederhana
P8	3.55	Sederhana

Min Keseluruhan Fungsi = 3.92

Dalam jadual di atas, min paling tinggi bagi F2 ialah 4.34 iaitu bagi Pengetua 6. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah 3.55 iaitu bagi Pengetua 8 dan berada pada tahap sederhana. Min lapan daripada pengetua yang dikaji berada pada tahap tinggi kecuali min Pengetua 1 dan 8 yang berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan fungsi ialah 3.92 dan hanya min empat pengetua sahaja yang melepasinya iaitu min Pengetua 6, Pengetua 5, Pengetua 9 dan Pengetua 2.

Jadual 4.13 : Analisis Fungsi 3 – Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru

Pengetua	Min	Tahap
P5	4.16	Tinggi
P2	3.89	Tinggi
P3	3.85	Tinggi
P4	3.77	Tinggi
P9	3.74	Tinggi
P7	3.56	Sederhana
P10	3.56	Sederhana
P6	3.40	Sederhana
P1	3.22	Sederhana
P8	3.05	Sederhana

Min Keseluruhan Fungsi = 3.58

Min paling tinggi bagi F3 ialah 4.16 iaitu Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah 3.05 iaitu Pengetua 8 dan min ini berada pada tahap

sederhana. Min bagi Pengetua 5, Pengetua 2, Pengetua 3, Pengetua 4 dan Pengetua 9 berada pada tahap tinggi manakala min pengetua lain berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan bagi F3 ialah 3.58 dan min kelima-lima pengetua yang berada pada tahap tinggi telah melepasi min keseluruhan ini.

Jadual 4.14 : Analisis Fungsi 4 – Menyelaras Kurikulum

Pengetua	Min	Tahap
P5	4.20	Tinggi
P6	4.12	Tinggi
P9	3.94	Tinggi
P2	3.86	Tinggi
P10	3.76	Tinggi
P3	3.76	Tinggi
P4	3.64	Sederhana
P7	3.61	Sederhana
P1	3.21	Sederhana
P8	3.19	Sederhana

Min Keseluruhan Fungsi = 3.75

Min paling tinggi bagi F4 dalam jadual di atas ialah min 4.20 bagi Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah min 3.19 bagi Pengetua 8 dan min ini berada pada tahap sederhana. Daripada sepuluh pengetua yang dikaji, min enam pengetua berada pada tahap tinggi dan min empat pengetua iaitu Pengetua 4, Pengetua 7, Pengetua 1 dan Pengetua 8 berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan bagi F1 ialah 3.75. Pengetua 5, Pengetua 6, Pengetua 9, Pengetua 2, Pengetua 10 dan Pengetua 3 telah melepasi min keseluruhan ini.

Jadual 4.15 : Analisis Fungsi 5 – Memantau Kemajuan Akademik Pelajar

Pengetua	Min	Tahap
P5	4.20	Tinggi
P6	3.96	Tinggi
P2	3.91	Tinggi
P9	3.77	Tinggi
P3	3.67	Sederhana
P4	3.63	Sederhana
P7	3.60	Sederhana
P10	3.49	Sederhana
P1	3.22	Sederhana
P8	3.22	Sederhana

Min Keseluruhan Fungsi = 3.66

Dalam jadual di atas, min paling tinggi bagi F5 ialah 4.20 iaitu bagi Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah 3.22 bagi Pengetua 8 dan berada pada tahap sederhana. Min empat daripada pengetua yang dikaji berada pada tahap tinggi kecuali min Pengetua 3, Pengetua 4, Pengetua 7, Pengetua 10, Pengetua 1 dan Pengetua 8 yang berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan fungsi ialah 3.66 dan hanya min lima pengetua sahaja yang melepasi iaitu min Pengetua 5, Pengetua 6, Pengetua 2, Pengetua 9 dan Pengetua 3.

Jadual 4.16 : Analisis Fungsi 6 – Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran

Pengetua	Min	Tahap
P5	4.10	Tinggi
P9	4.01	Tinggi
P2	3.84	Tinggi
P6	3.72	Tinggi
P3	3.70	Tinggi
P10	3.61	Sederhana

P7	3.55	Sederhana
P4	3.44	Sederhana
P1	3.35	Sederhana
P8	3.16	Sederhana

Min Keseluruhan Fungsi = 3.66

Min paling tinggi bagi F6 ialah 4.10 iaitu Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah 3.16 iaitu Pengetua 8 dan min ini berada pada tahap sederhana. Min bagi Pengetua 5, Pengetua 9, Pengetua 2, Pengetua 6 dan Pengetua 3 berada pada tahap tinggi manakala min pengetua lain berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan bagi F6 ialah 3.66 dan min kelima-lima pengetua yang berada pada tahap tinggi telah melepasi min keseluruhan ini.

Jadual 4.17 : Analisis Fungsi 7 – Memberi Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran

Pengetua	Min	Tahap
P5	4.13	Tinggi
P2	3.66	Sederhana
P4	3.51	Sederhana
P7	3.49	Sederhana
P6	3.43	Sederhana
P8	3.12	Sederhana
P3	3.12	Sederhana
P9	3.38	Sederhana
P10	3.36	Sederhana
P1	2.84	Sederhana

Min Keseluruhan Aktiviti = 3.38

Dalam jadual di atas, min paling tinggi bagi F7 ialah 4.13 iaitu bagi Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah 2.84 iaitu bagi Pengetua 1 dan berada pada tahap sederhana. Hanya satu min sahaja yang berada pada tahap tinggi iaitu min Pengetua 5. Min pengetua lain berada pada tahap sederhana. Min

keseluruhan fungsi ialah 3.38 dan hanya min lima pengetua sahaja yang melepasinya iaitu min Pengetua 5, Pengetua 2, Pengetua 4, Pengetua 7 dan Pengetua 6.

Jadual 4.18 : Analisis Fungsi 8 – Memberikan Insentif Terhadap Usaha Guru

Pengetua	Min	Tahap
P5	4.31	Tinggi
P6	4.25	Tinggi
P2	4.07	Tinggi
P9	4.03	Tinggi
P3	3.86	Tinggi
P7	3.71	Tinggi
P4	3.61	Sederhana
P8	3.59	Sederhana
P10	3.54	Sederhana
P1	3.05	Sederhana

Min Keseluruhan Fungsi = 3.80

Min paling tinggi bagi F8 dalam jadual di atas ialah min 4.31 bagi Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah min 3.05 bagi Pengetua 1 dan min ini berada pada tahap sederhana. Daripada sepuluh pengetua yang dikaji, min enam pengetua berada pada tahap tinggi dan min empat pengetua iaitu Pengetua 4, Pengetua 8, Pengetua 10 dan Pengetua 1 berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan bagi F8 ialah 3.80. Pengetua 5, Pengetua 6, Pengetua 2, Pengetua 9 dan Pengetua 3 telah melebihi min ini.

Jadual 4.19 : Analisis Fungsi 9 – Membudayakan Perkembangan Staf

Pengetua	Min	Tahap
P5	4.28	Tinggi
P9	4.01	Tinggi
P6	3.92	Tinggi

P2	3.90	Tinggi
P4	3.77	Tinggi
P10	3.72	Tinggi
P3	3.72	Tinggi
P7	3.65	Sederhana
P8	3.59	Sederhana
P1	3.26	Sederhana

Min Keseluruhan Fungsi = 3.79

Min paling tinggi bagi F9 di atas ialah min 4.28 bagi Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah min 3.26 bagi Pengetua 1 dan min ini berada pada tahap sederhana. Daripada sepuluh pengetua yang dikaji, min tujuh pengetua berada pada tahap tinggi dan min tiga pengetua iaitu Pengetua 7, Pengetua 8 dan Pengetua 1 berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan bagi F9 ialah 3.79. Pengetua 5, Pengetua 9, Pengetua 6 dan Pengetua 2 telah melepasi min keseluruhan ini.

Jadual 4.20 : Analisis Fungsi 10 – Menetapkan / Menguatkuasakan Dasar / Standard Akademik

Pengetua	Min	Tahap
P6	4.25	Tinggi
P5	4.21	Tinggi
P3	4.08	Tinggi
P9	3.91	Tinggi
P2	3.91	Tinggi
P7	3.77	Tinggi
P4	3.71	Tinggi
P10	3.66	Sederhana
P8	3.60	Sederhana
P1	3.46	Sederhana

Min Keseluruhan Fungsi = 3.88

Min paling tinggi bagi F10 ialah 4.25 iaitu Pengetua 6. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah 3.46 iaitu Pengetua 1 dan min ini berada pada tahap sederhana. Min bagi Pengetua 6, Pengetua 5, Pengetua 3, Pengetua 9, Pengetua 2, Pengetua 7 dan Pengetua 4 berada pada tahap tinggi manakala min pengetua lain berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan bagi F10 ialah 3.88 dan min lima pengetua telah melebihi min keseluruhan ini iaitu Pengetua 6, Pengetua 5, Pengetua 3, Pengetua 9 dan Pengetua 2.

Jadual 4.21 : Analisis Fungsi 11 – Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar

Pengetua	Min	Tahap
P6	4.29	Tinggi
P5	4.25	Tinggi
P9	4.04	Tinggi
P2	3.94	Tinggi
P4	3.80	Tinggi
P10	3.75	Tinggi
P1	3.72	Tinggi
P7	3.69	Tinggi
P3	3.68	Tinggi
P8	3.62	Sederhana

Min Keseluruhan Fungsi = 3.85

Min paling tinggi bagi F11 ialah 4.29 iaitu Pengetua 6. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah pula ialah 3.62 iaitu Pengetua 8 dan min ini berada pada tahap sederhana. Kesemua min berada pada tahap tinggi kecuali min Pengetua 8 berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan bagi F11 ialah 3.85 dan min empat pengetua telah melebihi min keseluruhan ini iaitu Pengetua 6, Pengetua 5, Pengetua 9 dan Pengetua 2.

Jadual 4.22 : Analisis Min Keseluruhan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Disusun Mengikut Tertib Menurun

Min	Pengetua	Tahap	Jantina
4.21	P5	Tinggi	Lelaki
4.01	P6	Tinggi	Lelaki
3.92	P9	Tinggi	Perempuan
3.92	P2	Tinggi	Perempuan
3.75	P3	Tinggi	Perempuan
3.68	P4	Tinggi	Perempuan
3.64	P10	Sederhana	Lelaki
3.64	P7	Sederhana	Perempuan
3.39	P8	Sederhana	Lelaki
3.32	P1	Sederhana	Perempuan

Min Keseluruhan Kepimpinan Pengajaran = 3.75

Jadual 4.22 menunjukkan min keseluruhan kepimpinan pengajaran pengetua yang disusun mengikut tertib menurun. Seramai sepuluh orang pengetua dikaji iaitu 6 orang pengetua perempuan dan 4 orang pengetua lelaki. Min paling tinggi ialah 4.21 yang diperoleh oleh Pengetua 5. Min ini berada pada tahap tinggi. Jantina pengetua ini ialah lelaki. Min paling rendah pula ialah 3.32 iaitu Pengetua 1. Min ini berada pada tahap sederhana. Jantina pengetua ini ialah perempuan. Min keseluruhan kesibukan yang dikaji ialah 3.75 . Dapat dibuat perbandingan bahawa min lima pengetua iaitu Pengetua 5, Pengetua 6, Pengetua 9, Pengetua 2 dan Pengetua 3 telah melepasi min keseluruhan ini. Dua daripadanya ialah pengetua lelaki dan tiga lagi ialah pengetua perempuan. Min lima pengetua lain iaitu Pengetua 4, Pengetua 10, Pengetua 7, Pengetua 8 dan Pengetua 1 tidak melepasi min keseluruhan kepimpinan pengajaran ini. Tiga daripadanya ialah pengetua perempuan dan dua lagi pengetua lelaki.

Jadual 4.23 : Bilangan dan Peratus Tahap Kepimpinan Pengajaran Pengetua

Tahap Kepimpinan Pengajaran	Bilangan Sekolah	Peratus
Tinggi	6	60
Sederhana	4	40
Rendah	-	-
Jumlah	10	100

Jadual 4.23 pula menunjukkan bilangan dan peratus tahap kepimpinan pengajaran pengetua. Daripada 10 buah sekolah yang dikaji, enam daripadanya berada pada tahap tinggi (60%). Empat lagi berada pada tahap rendah (40%). Tiada sekolah dalam kajian ini berada pada tahap rendah dalam kepimpinan pengajaran yang dikaji.

4.4 ANALISIS INFERENSI UJIAN-T

Berikut ialah keputusan analisis ujian-t dan min untuk melihat perbezaan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan dalam kedua-dua pemboleh ubah yang dikaji.

4.4.1 PERBEZAAN TAHAP KESIBUKAN ANTARA PENGETUA LELAKI DAN PENGETUA PEREMPUAN

Jadual 4.24 : Analisis Ujian-t Terhadap Tahap Kesibukan Antara Pengetua Lelaki dan Pengetua Perempuan

Jantina (n = 300)	Min	SP	Ujian-t	P
Lelaki (n = 120)	3.77	.58	6.39	0.01
Perempuan (n = 180)	3.79	.47		

Signifikan pada aras keyakinan $p \leq 0.05$

Jadual 4.24 menunjukkan keputusan kajian kesibukan pengetua mengikut jantina pengetua. Ujian-t digunakan untuk menguji hipotesis nol (H_0). Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut :

Ho1 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.

Nilai p yang diperolehi ialah 0.01 dan aras signifikan yang ditetapkan ialah 0.05 (lima peratus). Nilai p ini adalah kurang daripada 0.05 yang menunjukkan kecenderungan ke arah yang signifikan. Maka keputusannya ialah menolak Ho1.

Oleh itu, kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Selain itu juga, min kesibukan pengetua perempuan lebih tinggi daripada min kesibukan pengetua lelaki.

4.4.2 PERBEZAAN TAHAP KEPIMPINAN PENGAJARAN ANTARA PENGETUA LELAKI DAN PENGETUA PEREMPUAN

Jadual 4.25 : Analisis Ujian-t Terhadap Tahap Kepimpinan Pengajaran Antara Pengetua Lelaki dan Pengetua Perempuan

Jantina (n = 300)	Min	SP	Ujian-t	P
Lelaki (n = 120)	3.81	.69	4.34	0.03
Perempuan (n = 180)	3.70	.57		

Signifikan pada aras keyakinan $p \leq 0.05$

Jadual 4.25 menunjukkan keputusan kajian kepimpinan pengajaran pengetua mengikut jantina pengetua. Ujian-t digunakan untuk menguji hipotesis nol (Ho). Kenyataan hipotesis tersebut adalah seperti berikut :

Ho2 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.

Nilai p yang diperolehi ialah 0.03 dan aras signifikan yang ditetapkan ialah 0.05 (lima peratus). Nilai p ini adalah kurang daripada 0.05 yang menunjukkan kecenderungan ke arah yang signifikan. Maka keputusannya ialah menolak Ho2.

Oleh itu, kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Min kepimpinan pengajaran pengetua lelaki pula adalah lebih tinggi daripada min kepimpinan pengajaran pengetua perempuan.

4.5 ANALISIS INFERENSI KORELASI

Ujian ini digunakan untuk mengkaji hubungan antara kesibukan dan kepimpinan pengajaran pengetua. Analisis inferensi Korelasi ini adalah untuk mengukur kekuatan hubungan: positif atau negatif, diikuti dengan kekuatan tahap hubungan: tinggi atau rendah antara dua pemboleh ubah. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menentukan korelasi tersebut dan keputusan ini digunakan untuk menjawab hipotesis yang dinyatakan.

Jadual 4.26 : Analisis Korelasi Pearson Antara Kesibukan Pengetua dan Kepimpinan Pengajaran

	N	Min	SP	Indeks Korelasi	Signifikan (2 arah)
Keseluruhan Item Kesibukan Pengetua	300	3.78	.52	.75*	p = 0.00
Keseluruhan Item Kepimpinan Pengajaran Pengetua	300	3.75	.62		

*Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 arah)

Jadual 4.26 menunjukkan keputusan hubungan antara kesibukan dan kepimpinan pengajaran pengetua secara keseluruhan. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis nol (H_0). Kenyataan hipotesis adalah seperti berikut :

H_0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran.

Analisis inferensi korelasi menunjukkan nilai pekali korelasi r adalah $.75$. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kesibukan dan kepemimpinan pengajaran pengetua. Kekuatan tahap hubungan pula adalah tinggi. Oleh sebab nilai $p = 0.00 < 0.05$ maka hubungan ini adalah signifikan. Maka keputusannya adalah menolak H_0 .

Oleh itu, kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran. Hubungan tersebut adalah positif dan tinggi iaitu $r(300) = .75, p < 0.01$.

4.6 KESIMPULAN

Kesimpulannya, ujian statistik ini dapat menjelaskan secara deskriptif dapatan kajian tentang latar belakang responden, tahap kesibukan dan kepimpinan pengajaran pengetua secara terperinci berdasarkan min, frekuensi dan peratusan. Ujian ini juga dapat menjelaskan secara inferensi dapatan kajian tentang perbezaan pengetua lelaki dan pengetua perempuan dalam kedua-dua pemboleh ubah yang dikaji dan juga hubungan antara keseluruhan kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran berdasarkan ujian-t dan Korelasi Pearson.

BAB 5

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 PENGENALAN

Bab ini memberikan tumpuan kepada huraian terhadap dapatan penyelidikan, rumusan dan cadangan untuk penyelidikan akan datang. Penyelidik menghuraikan dapatan penyelidikan berdasarkan lima objektif penyelidikan yang dikemukakan.

5.2 OBJEKTIF KAJIAN

Bahagian ini membincangkan pencapaian lima objektif kajian dan analisis atas 300 borang soal selidik yang telah dilengkapkan oleh responden. Objektif-objektif tersebut adalah :

1. Untuk kenal pasti tahap kesibukan pengetua berdasarkan aktiviti-aktivitinya.
2. Untuk kenal pasti tahap kepimpinan pengajaran pengetua berdasarkan fungsi-fungsinya.
3. Untuk kenal pasti perbezaan tahap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
4. Untuk kenal pasti perbezaan tahap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
5. Untuk kenal pasti hubungan antara kesibukan pengetua dengan kepimpinan pengajaran.

5.2.1 OBJEKTIF PERTAMA

Kajian ini melibatkan lima aktiviti kesibukan pengetua yang dijadikan fokus kajian. Dapatan berdasarkan setiap aktiviti mendapati min A1 bagi Pengetua 1 ialah min aktiviti yang paling rendah iaitu 2.65 dan berada pada tahap sederhana. Tetapi min A1 juga tetapi bagi Pengetua 6 ialah min yang paling tinggi iaitu 4.22 dan berada pada tahap tinggi (Rujuk Jadual 4.2). Untuk min keseluruhan aktiviti pula, min A3 ialah min yang paling rendah iaitu 3.65 dan min ini berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan yang paling tinggi pula ialah min A1 iaitu 3.98. Min ini berada pada tahap tinggi. Daripada lima aktiviti kesibukan yang dikaji, kajian mendapati tiga aktiviti mencatatkan min yang berada pada tahap tinggi iaitu A1 (3.98), A2 (3.79) dan A5 (3.84). Dua aktiviti lain iaitu A3 (3.65) dan A4 (3.66) berada pada tahap sederhana. Dapat dirumuskan, tiada aktiviti secara keseluruhannya berada pada tahap rendah.

Hasil kajian seterusnya menunjukkan min keseluruhan kesibukan pengetua adalah 3.78. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling tinggi ialah min Pengetua 5 iaitu 4.08 . Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah ialah min Pengetua 1 iaitu 3.26. Min ini berada pada tahap sederhana. Daripada sepuluh pengetua yang dikaji, min enam pengetua iaitu Pengetua 5, Pengetua 4, Pengetua 6, Pengetua 2, Pengetua 3 dan Pengetua 9 telah melepasi min keseluruhan ini. Min Pengetua 5 ialah 4.08, min Pengetua 4 ialah 4.01, min Pengetua 6 ialah 3.96, min Pengetua 2 ialah 3.94, min Pengetua 3 ialah 3.89 dan min Pengetua 9 ialah 3.78 . Min keenam-enam pengetua ini berada pada tahap tinggi. Seramai empat orang pengetua tidak melepasi min keseluruhan kesibukan ini iaitu Pengetua 10 (min = 3.69), Pengetua 7 (min = 3.64), Pengetua 8 (min = 3.34) dan Pengetua 1 (min = 3.26). Min Pengetua 10 berada pada tahap tinggi (3.69) walaupun tidak melepasi min keseluruhan kesibukan. Min Pengetua 7, Pengetua 8 dan Pengetua 1 berada pada tahap sederhana. Secara keseluruhannya, sepuluh pengetua yang dikaji telah mencapai min keseluruhan kesibukan yang tinggi iaitu 3.78 (Rujuk Jadual 4.8).

Dari segi perbezaan tahap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan pula, hasil kajian menunjukkan pengetua perempuan lebih banyak berada pada tahap tinggi (Rujuk Jadual 4.8). Walaupun min kesibukan paling tinggi (4.08) diperoleh oleh pengetua lelaki (Pengetua 5), namun secara keseluruhannya terdapat empat pengetua perempuan berada pada tahap tinggi ini iaitu Pengetua 4, Pengetua 2, Pengetua 3 dan Pengetua 9. Pengetua lelaki yang berada pada tahap tinggi ialah Pengetua 5, Pengetua 6 dan Pengetua 10. Dua orang pengetua perempuan berada pada tahap sederhana iaitu Pengetua 7 dan Pengetua 1 manakala seorang pengetua lelaki berada pada tahap sederhana iaitu Pengetua 8. Secara peratusnya, 70% pengetua yang dikaji berada pada tahap tinggi manakala 30% berada pada tahap sederhana (Rujuk Jadual 4.9). Secara keseluruhannya, tidak terdapat pengetua yang berada pada tahap rendah dalam kesibukan yang dikaji.

5.2.2 OBJEKTIF KEDUA

Kajian ini melibatkan sebelas fungsi kepimpinan pengajaran pengetua yang dijadikan fokus kajian. Dapatan berdasarkan setiap fungsi mendapati min F7 bagi Pengetua 1 ialah min aktiviti yang paling rendah iaitu 2.84 dan berada pada tahap sederhana. Min F1 bagi Pengetua 6 ialah min yang paling tinggi iaitu 4.47 dan berada pada tahap tinggi (Rujuk Jadual 4.10). Untuk min keseluruhan fungsi pula, min F7 ialah min yang paling rendah iaitu 3.38 dan min ini berada pada tahap sederhana. Min keseluruhan yang paling tinggi pula ialah min F1 iaitu 3.96. Min ini berada pada tahap tinggi. Daripada sebelas fungsi yang dikaji, kajian mendapati tujuh fungsi mencatatkan min yang berada pada tahap tinggi iaitu F1 (3.96), F2 (3.92), F4 (3.75), F8 (3.80), F9 (3.79), F10 (3.88) dan F11 (3.85). Empat fungsi lain iaitu F3 (3.58), F5 (3.66), F6 (3.66) dan F7 (3.38) berada pada tahap sederhana. Dapat dirumuskan, tiada aktiviti secara keseluruhannya berada pada tahap rendah.

Hasil kajian seterusnya menunjukkan min keseluruhan fungsi kepimpinan pengajaran pengetua adalah 3.75. Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling tinggi ialah min Pengetua 5 iaitu 4.21 . Min ini berada pada tahap tinggi. Min paling rendah

ialah min Pengetua 1 iaitu 3.32. Min ini berada pada tahap sederhana. Daripada sepuluh pengetua yang dikaji, min lima pengetua iaitu Pengetua 5, Pengetua 6, Pengetua 9, Pengetua 2 dan Pengetua 3 telah melepasi min keseluruhan ini. Min Pengetua 5 ialah 4.21, min Pengetua 6 ialah 4.01, min Pengetua 9 ialah 3.92, min Pengetua 2 ialah 3.92 dan min Pengetua 3 ialah 3.75 . Min kelima-lima pengetua ini berada pada tahap tinggi. Seramai lima orang pengetua tidak melepasi min keseluruhan kesibukan ini iaitu Pengetua 4 (min = 3.68), Pengetua 10 (min = 3.64), Pengetua 7 (min = 3.64), Pengetua 8 (min = 3.39) dan Pengetua 1 (min = 3.32). Min Pengetua 4 berada pada tahap tinggi (3.68) walaupun tidak melepasi min keseluruhan kepimpinan pengajaran. Min Pengetua 10, Pengetua 7, Pengetua 8 dan Pengetua 1 berada pada tahap sederhana. Secara keseluruhannya, sepuluh pengetua yang dikaji telah mencapai min keseluruhan kepimpinan pengajaran yang tinggi iaitu 3.75 (Rujuk Jadual 4.22).

Dari segi perbezaan tahap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan pula, hasil kajian menunjukkan pengetua perempuan lebih banyak berada pada tahap tinggi (Rujuk Jadual 4.22). Walaupun min kepimpinan pengajaran paling tinggi (4.21) diperoleh oleh pengetua lelaki (Pengetua 5), namun secara keseluruhannya terdapat empat pengetua perempuan berada pada tahap tinggi ini iaitu Pengetua 9, Pengetua 2, Pengetua 3 dan Pengetua 4. Pengetua lelaki yang berada pada tahap tinggi ialah Pengetua 5 dan Pengetua 6. Dua orang pengetua perempuan berada pada tahap sederhana iaitu Pengetua 7 dan Pengetua 1 dan dua orang pengetua lelaki berada pada tahap sederhana iaitu Pengetua 10 dan Pengetua 8. Secara peratusnya, 60% pengetua yang dikaji berada pada tahap tinggi manakala 40% berada pada tahap sederhana (Rujuk Jadual 4.23). Secara keseluruhannya, tidak terdapat pengetua yang berada pada tahap rendah dalam kepimpinan pengajaran yang dikaji.

5.2.3 OBJEKTIF KETIGA

Objektif ketiga yang ditetapkan adalah untuk mengkaji perbezaan tahap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Hasil analisis ujian-t menunjukkan nilai p yang diperoleh ialah 0.01 dan aras signifikan yang ditetapkan ialah

0.05 (5 peratus). Oleh itu, kajian menunjukkan terdapat perbezaan signifikan terhadap tahap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Kajian juga menunjukkan min tahap kesibukan pengetua perempuan adalah lebih tinggi daripada min tahap kesibukan pengetua lelaki.

5.2.4 OBJEKTIF KEEMPAT

Objektif keempat yang ditetapkan adalah untuk mengkaji perbezaan tahap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Hasil ujian-t menunjukkan nilai p yang diperolehi ialah 0.03 dan aras signifikan yang ditetapkan ialah 0.05 (5 peratus). Oleh itu, kajian menunjukkan terdapat perbezaan signifikan terhadap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Kajian juga menunjukkan min tahap kepimpinan pengajaran pengetua lelaki lebih tinggi daripada min tahap kepimpinan pengajaran pengetua perempuan.

5.2.5 OBJEKTIF KELIMA

Objektif kelima adalah untuk melihat hubungan antara kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran. Kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara keseluruhan kesibukan pengetua dengan keseluruhan kepimpinan pengajaran. Pekali korelasi Pearson yang diperolehi ialah 0.75. Maka, hubungan tersebut adalah positif dan tinggi iaitu $r(300) = 0.75, p < 0.01$.

5.3 RUMUSAN KAJIAN

Berdasarkan dapatan analisis kajian , dapatlah dirumuskan bahawa :

1. Tahap kesibukan pengetua secara keseluruhannya adalah pada tahap tinggi (min=3.78). Min tahap kesibukan Pengetua 5 adalah paling tinggi iaitu 4.08 dan min Pengetua 1 adalah paling rendah iaitu 3.26 . Tujuh orang pengetua berada pada tahap tinggi dan tiga pengetua lagi berada pada tahap sederhana. Tiada pengetua berada pada tahap rendah. Empat pengetua yang berada pada tahap tinggi ialah pengetua perempuan. Oleh itu, secara keseluruhannya juga, tahap kesibukan pengetua perempuan adalah lebih tinggi daripada pengetua lelaki.
2. Dalam analisis setiap aktiviti kesibukan, min tiga daripada lima aktiviti berada pada tahap tinggi iaitu A1 (min=3.98), A5 (min=3.84) dan A2 (min=3.79). Min A4 (3.66) dan A3 (3.65) berada pada tahap sederhana. Hal ini menunjukkan pengetua sibuk mengurus sekolah untuk memastikan kelancaran perjalanan sekolah. Pengetua juga banyak melakukan tugas-tugas pentadbiran yang rutin dan banyak menghabiskan masa untuk bermesyuarat dan berkursus. Oleh itu, aktiviti meronda sekolah dan mengurus disiplin pelajar tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya.
3. Tahap kepimpinan pengajaran pengetua secara keseluruhan adalah pada tahap tinggi iaitu 3.75 . Min tahap kepimpinan pengajaran Pengetua 5 adalah paling tinggi iaitu 4.21 dan min kepimpinan pengajaran Pengetua 1 adalah paling rendah iaitu 3.32 . Min enam daripada sepuluh pengetua yang dikaji berada pada tahap tinggi dan min empat pengetua berada pada tahap rendah. Tiada min pengetua berada pada tahap rendah. Empat daripada pengetua yang berada pada tahap tinggi adalah pengetua perempuan. Oleh itu, secara keseluruhannya juga, tahap kepimpinan pengajaran pengetua perempuan adalah lebih tinggi daripada pengetua lelaki.

4. Dalam analisis setiap fungsi kepemimpinan pengajaran, min tujuh daripada sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran berada pada tahap tinggi iaitu F1 (min=3.96), F2 (min=3.92), F10 (min=3.88), F11 (min=3.85), F8 (min=3.80), F9 (min=3.79) dan F4 (min=3.75). Min empat fungsi lagi iaitu F5 (min=3.66), F6 (min=3.66), F3 (min=3.58) dan F7 (min=3.38) berada pada tahap sederhana. Hal ini menunjukkan kepemimpinan pengajaran tidak diamalkan sepenuhnya. Ada fungsi kepemimpinan pengajaran yang diberi penekanan dan ada yang kurang diberi penekanan. Oleh itu, masih banyak yang perlu dilakukan untuk menambah baik kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah yang dikaji.
5. Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Analisis menunjukkan min kesibukan pengetua perempuan (3.79) adalah lebih tinggi daripada min kesibukan pengetua lelaki (3.77). Dapatan ini menjelaskan bahawa faktor perbezaan jantina telah memberi kesan terhadap tahap kesibukan pengetua.
6. Terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepemimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Analisis menunjukkan min kepemimpinan pengajaran pengetua lelaki (3.81) adalah lebih tinggi daripada min kepemimpinan pengajaran pengetua perempuan (3.70). Dapatan ini menjelaskan bahawa faktor perbezaan jantina telah memberikan kesan terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua.
7. Secara keseluruhannya, terdapat hubungan yang signifikan antara kesibukan pengetua dengan kepemimpinan pengajaran yang diamalkan. Hubungan ini adalah positif dan tinggi iaitu pada tahap korelasi $r(300) = 0.75$, $p < 0.01$. Hubungan signifikan ini menunjukkan bahawa keseluruhan faktor kesibukan pengetua memberikan kesan terhadap pelaksanaan fungsi kepemimpinan pengajaran yang diamalkan.

5.4 PERBINCANGAN

Secara keseluruhannya, berdasarkan hasil pencapaian objektif kajian, kesemua objektif telah mendapat jawapan. Penemuan kajian telah menyokong hasil-hasil kajian lepas atau penemuan yang terdahulu. Walau bagaimanapun, terdapat juga percanggahan pendapat atau pertentangan penemuan dalam sesetengah dapatan kajian.

Tumpuan kajian ini adalah untuk mengukur tahap kesibukan pengetua di sekolah menengah di zon Bandar Muar, Johor. Hasil kajian menunjukkan keseluruhan tahap kesibukan pengetua adalah pada tahap tinggi (min=3.78). Daripada sepuluh orang pengetua yang dikaji, min tujuh pengetua berada pada tahap tinggi. Dapatan ini menyokong hasil kajian Azlin (2004) yang memerhati aktiviti enam orang pengetua selama 351 jam. Dapatan kajiannya menunjukkan sepanjang hari pengetua akan melakukan antara 30 hingga 40 aktiviti yang kebanyakannya mengambil masa 30 minit hingga 1 jam. Dapatan kajian penyelidikan mendapati min keseluruhan aktiviti yang paling tinggi ialah min A1 – Aktiviti Mesyuarat iaitu 3.98 . Dapatan ini sekali lagi menyokong dapatan kajian Azlin (2004) yang mendapati 66.4% masa pengetua di sekolah dipenuhi dengan aktiviti mesyuarat. Aktiviti ini mendominasi aktiviti harian pengetua. 19.8% untuk aktiviti tugas pejabat, 7.6% untuk aktiviti meronda, 4.3% untuk aktiviti membuat dan menjawab panggilan telefon dan 1.1% untuk aktiviti mencerap. Peratusan yang dilaporkan ini menunjukkan pengetua sentiasa sibuk dengan aktiviti mengurus sekolah.

Selain itu, hasil kajian ini juga menyokong kajian Bahagian Penyelidikan dan Perancangan Pendidikan dengan kerjasama Bahagian Sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia pada tahun 1987. Dapatan keseluruhan kajian mendapati semua pengetua sibuk melaksanakan tugas-tugas mengurus dan mentadbir sekolah. Tugas pengetua dalam kajian ini dikategorikan kepada enam bahagian iaitu pentadbiran, perancangan, penyeliaan, kepimpinan pengajaran, kewangan dan akaun, pengawalan, perhubungan dan penyelesaian konflik. Didapati, tugas perancangan diberi keutamaan oleh pengetua

iaitu sebanyak 22.67 jam sebulan. Tugas ini mengambil sebahagian besar masa bekerja pengetua di sekolah dan menjadikan mereka sibuk.

Kajian lain yang disokong dapatannya oleh kajian ini ialah kajian Ramlan (1988) yang mendapati pengetua sebagai pentadbir sekolah dikehendaki mengendalikan lebih kurang enam tanggungjawab tertentu iaitu mengurus kurikulum dan pengajaran, mengurus pelajar, mengurus guru dan staf sokongan bukan guru, mengurus pentadbiran harian pejabat sekolah, mengurus hal-hal kewangan, mengurus kemudahan fizikal serta menjalinkan hubungan baik antara sekolah dengan komuniti setempat. Keadaan ini menjadikan pengetua sibuk. Kajian ini juga menyokong dapatan kajian Zam Zam (1999) yang mendapati pengetua banyak menghabiskan masa melakukan kerja-kerja pentadbiran seperti tanggungjawab urusan pejabat dan kewangan. Kecekapan ini amat ditekankan. Disebabkan kesibukan mentadbir ini, tanggungjawab terhadap kurikulum dan pengajaran hanya akan dikuatkuasakan oleh pengetua jika terdapat kemerosotan yang ketara.

Tumpuan kajian ini juga adalah untuk mengukur tahap kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah menengah di zon Bandar Muar, Johor. Hasil kajian menunjukkan keseluruhan tahap kepimpinan pengajaran pengetua adalah tinggi (min=3.75). Daripada sepuluh pengetua yang dikaji, min enam pengetua berada pada tahap tinggi. Dapatan ini menyokong hasil dapatan kajian Jefri (2004) yang melakukan kajian terhadap kekerapan pelaksanaan fungsi kepimpinan pengajaran dan tahap kepuasan guru terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran. Seramai lima orang pengetua dan lima guru besar di sekolah rendah di Sandakan, Sabah menjadi objek kajian dan seramai 256 responden daripada kalangan guru dijadikan responden.

Selain itu, dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Mohd. Nor (2005). Kajiannya mendapati min keseluruhan kepimpinan pengajaran di sekolah berkesan yang dikaji adalah lebih tinggi daripada sekolah kurang berkesan iaitu 3.75 dan 3.48. Subskala tingkah laku kepimpinan pengajaran yang dikaji ialah visi, galakan, insentif, keterlihatan dan pemantauan. Sekolah berkesan mencatatkan subskala yang lebih tinggi

dalam tiga subskala iaitu subskala visi (min=3.73), subskala galakan (min=4.58) dan subskala insentif (min=3.72). Dua subskala lagi berada pada tahap rendah.

Dapatan kajian Andi (2007) juga disokong oleh dapatan kajian ini. Keseluruhan min bagi kepimpinan pengajaran pengetua yang dikaji di daerah Pontian ialah 4.05 (tahap tinggi). Daripada sebelas pengetua yang dikaji, sepuluh orang pengetua berada pada tahap tinggi dan selebihnya iaitu satu orang sahaja berada pada tahap sederhana. Empat pengetua telah melepasi tahap daerah dan berada pada tahap tinggi. Enam pengetua lagi tidak melepasi tahap daerah walaupun berada pada tahap tinggi. Mengikut peratusan, 90.9% pengetua berada pada tahap tinggi dan seorang pengetua berada pada tahap sederhana (9.1%).

Bagaimanapun, dapatan kajian ini bercanggah dengan dapatan kajian Shahrom (1999) yang mengkaji persepsi guru terhadap kepimpinan pengajaran pengetua yang sepatutnya dan sebenarnya diamalkan di sebuah sekolah di Kulai, Johor. Dapattannya mendapati min keseluruhan kepimpinan pengajaran pengetua ialah 3.44 (tahap sederhana). Amalan kepimpinan pengajaran yang dikaji bukan pada tahap yang dikehendaki.

Bagi fungsi kepimpinan pengajaran pula, tujuh daripada min fungsi kepimpinan pengajaran dalam kajian ini menyokong min fungsi kepimpinan pengajaran dalam kajian Andi (2007). Tujuh min ini berada pada tahap tinggi dan ini selari dengan tahap min dalam dapatan Andi (2007) iaitu min F1, F2, F10, F11, F8, F9 dan F4. Bagaimanapun, empat min fungsi dalam kajian ini yang berada pada tahap sederhana bertentangan dengan dapatan min dalam kajian Andi (2007) yang berada pada tahap tinggi iaitu min F5, F6, F3 dan F7.

Dapatan min fungsi kepimpinan pengajaran dalam kajian ini juga bertentangan dengan dapatan min dalam kajian Jefri (2004). Min F1, F2, F8 dan F4 yang berada pada tahap tinggi dalam kajian ini bertentangan dengan min dalam kajian Jefri (2004) yang berada pada tahap sederhana. Manakala min F6 yang berada pada tahap sederhana dalam

kajian ini bertentangan pula dengan min dapatan kajian Jefri (2004) yang berada pada tahap tinggi. Dua fungsi kepimpinan pengajaran dalam kajian ini dan kajian Jefri (2004) berada pada tahap yang sama iaitu F10 pada tahap tinggi dan F3 pada tahap sederhana.

Kajian ini juga mendapati terdapat perbezaan signifikan terhadap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Tidak ada kajian seumpama ini sebelum ini yang pernah dijalankan untuk mengukur kesibukan pengetua merentas jantina. Oleh itu, dapatan tentang kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan tidak dapat menyokong atau menentang mana-mana dapatan kajian. Kajian-kajian sebelum ini yang mengukur kesibukan pengetua hanya tertumpu kepada aktiviti-aktiviti yang menyebabkan pengetua sibuk secara keseluruhannya seperti kajian Azlin (2004) dan kajian Bahagian Penyelidikan dan Perancangan Pendidikan dengan kerjasama Bahagian Sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia pada tahun 1987.

Hasil kajian juga mendapati terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Min kepimpinan pengajaran pengetua lelaki (3.81) lebih tinggi daripada min kepimpinan pengajaran pengetua perempuan (3.70). Dapatan ini menyokong dapatan kajian Andi (2007) yang menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Min kepimpinan pengajaran pengetua perempuan dalam kajian Andi (2007) adalah lebih tinggi daripada min kepimpinan pengajaran pengetua lelaki.

Hasil kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kesibukan dan kepimpinan pengajaran pengetua. Hubungan ini adalah positif dan tinggi iaitu pada tahap korelasi $r(300) = 0.75$, $p < 0.01$. Walaupun tahap yang ditunjukkan adalah tinggi, namun aktiviti kesibukan pengetua dan fungsi kepimpinan pengajaran pengetua harus diberikan perhatian serius kerana kedua-duanya saling mempengaruhi satu sama lain. Tidak ada juga kajian sebelum ini yang mengkaji hubungan kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran secara khusus. Oleh itu, dapatan tentang hubungan kedua-dua pemboleh ubah ini tidak boleh dibuat perbandingan dengan dapatan kajian-kajian lain.

5.5 CADANGAN

Berdasarkan dapatan, perbincangan dan rumusan daripada kajian yang dijalankan, beberapa cadangan dikemukakan untuk manfaat bersama :

1. Dapatan mendapati kesibukan pengetua berada pada tahap tinggi. Oleh itu, pihak Kementerian Pelajaran Malaysia perlu merangka deskripsi tugas yang jelas bagi pengetua untuk mengatasi masalah kesibukan mereka di sekolah. Deskripsi tugas ini hendaklah merangkumi dan memberikan penekanan terhadap ketiga-tiga peranan pengetua di sekolah iaitu sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin pengajaran. Hal ini diharap dapat memberikan penjelasan yang tepat kepada pengetua untuk lebih cekap mengurus, mentadbir dan memimpin pengajaran sekolah pada masa yang sama. Penerangan deskripsi tugas ini boleh dilakukan dalam bentuk kursus secara berperingkat mengikut peranan pengetua dan disampaikan secara bermodul, sesi dialog, khidmat nasihat dan rundingan.
2. Dapatan juga mendapati kepimpinan pengajaran pengetua berada pada tahap tinggi. Oleh itu, sebagai pengukuhan, pihak Kementerian Pelajaran Malaysia juga disarankan untuk menjalankan satu program pemantapan yang lebih efektif kepada pengetua tentang peranan mereka sebagai pemimpin pengajaran. Hal ini penting memandangkan pengajaran dan pembelajaran adalah '*core-business*' di sekolah. Selain itu, ia juga sebagai langkah menggilap semula kemahiran pengetua sebagai guru kerana pengetua pada asalnya ialah seorang guru yang terlibat secara langsung dalam pengajaran dan pembelajaran. Kesemua sebelas fungsi perlu ditekankan dan dijelaskan dengan selengkapnya kerana tidak semua fungsi kepimpinan pengajaran diamalkan di sekolah. Dapatan kajian ini sendiri menunjukkan ada beberapa fungsi yang mendapat min yang sederhana iaitu F3 , F5 , F6 dan F7. Pendedahan boleh dilakukan dalam bentuk kursus kepengetuaan, modul, latihan dan pembangunan, sesi dialog, khidmat nasihat dan sebagainya.

3. Jabatan Pelajaran Negeri juga disarankan mengeluarkan senarai semakan tugas dan peranan pengetua di sekolah. Hal ini adalah sebagai susulan kepada deskripsi tugas dan pendedahan kepada kepimpinan pengajaran yang dilaksanakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Senarai semakan tugas ini dibahagikan kepada tiga borang utama iaitu semakan pengetua sebagai pengurus, semakan pengetua sebagai pentadbir dan semakan pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Pengetua akan menyemak dan menanda sendiri tugas-tugas yang telah dilakukan. Hal ini akan membantu pengetua lebih efisien dalam menjalankan tugas dan peranannya di sekolah. Pengetua akan menjadi sentiasa peka dan dapat mengatasi kesulitan dan masalah yang timbul di sekolah dengan lebih cekap.
4. Pejabat Pelajaran Daerah pula disarankan untuk membantu pengetua dalam menghadapi kesibukan tugas mereka ini. Pejabat Pelajaran Daerah hendaklah memberikan segala bentuk bantuan dan sokongan kepada pengetua. Bantuan dan sokongan hendaklah mudah dan dapat diakses terus oleh pengetua. Selain itu, Pejabat Pelajaran Daerah juga disarankan memberikan alternatif kepada pengetua bagaimana untuk mengurangkan kesibukan yang dihadapi. Contohnya mencadangkan pengetua melakukan pengupayaan yang lebih meluas kepada guru-guru penolong kanan di bawahnya. Pejabat Pelajaran Daerah ini juga hendaklah sentiasa berhubung dengan pihak sekolah untuk memudahkan pengetua mengurus sekolah.
5. Selain itu, untuk memastikan pengetua memainkan peranan yang berkesan sebagai pemimpin pengajaran di sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah dicadangkan agar sentiasa membuat penyeliaan ke atas pengetua di sekolah. Penyeliaan yang berterusan ini perlu berfokus kepada setiap fungsi kepimpinan pengajaran dan kesannya kepada pencapaian pembelajaran pelajar. Maklum balas penyeliaan dan bantuan pasca penyeliaan juga hendaklah diberikan kepada pengetua untuk tujuan penambahbaikan berterusan.

6. Pengetua pula dicadangkan untuk menjalankan pengupayaan kepada guru-guru penolong kanan di bawahnya sebagai langkah untuk mengurangkan kesibukan yang dihadapi. Penerangan tentang bidang tugas yang perlu dilaksanakan hendaklah diberikan sebelum pengupayaan dilakukan. Pemantauan juga perlu dilakukan oleh pengetua dari semasa ke semasa untuk memastikan tugas yang diserahkan itu dilaksanakan mengikut ketetapannya. Pengetua juga disarankan untuk mewujudkan kerja berpasukan dengan semua guru di sekolahnya untuk memaksimumkan penggunaan masa dan tenaga untuk mencapai objektif dan kehendak tugas yang perlu dilaksanakan dalam masa yang terhad.

7. Dapatan juga mendapati terdapat hubungan antara kesibukan dan kepimpinan pengajaran. Oleh itu, sebagai pemimpin pengajaran di sekolah, pengetua sendiri disarankan supaya sentiasa melakukan refleksi terhadap kesibukan dan amalan kepimpinan pengajarannya di sekolah. Melalui refleksi ini, kelemahan dalam melakukan aktiviti yang menjadikan mereka sentiasa sibuk dan kelemahan dalam amalan kepimpinan pengajaran ini dapat dikenal pasti dan dicari jalan penyelesaiannya. Kekuatan amalan ini pula dapat dijadikan peluang untuk melancarkan tugas yang dilakukan dan mengukuhkan lagi mutu pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Refleksi ini disarankan dilakukan oleh pengetua setiap hari kerana mungkin dengan cara ini mereka akan dapat mengurangkan kesibukan yang dihadapi. Selain itu, kepimpinan pengajaran adalah satu usaha yang berterusan dan tidak boleh dicapai objektifnya dalam sekelip mata.

5.6 CADANGAN UNTUK KAJIAN AKAN DATANG

Dapatan kajian ini mengesahkan dapatan kajian terdahulu dan beberapa andaian awal terhadap kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajarannya. Bagaimanapun, terdapat dapatan yang memerlukan kajian lanjutan untuk mengesahkan dan mencari faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhinya. Antara kajian lanjutan yang wajar dilakukan adalah seperti berikut :

1. Kajian lanjutan hendaklah dijalankan pada skop yang lebih luas umpamanya kajian dijalankan untuk seluruh negeri Johor untuk mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh.
2. Keputusan kajian menunjukkan min keseluruhan kesibukan pengetua perempuan lebih tinggi daripada min keseluruhan kesibukan pengetua lelaki. Oleh itu, kajian lanjutan wajar dijalankan untuk mengkaji mengapa pengetua perempuan lebih sibuk daripada pengetua lelaki. Adakah faktor jantina mempengaruhi kesibukan ini ? Atau adakah situasi ini hanya berlaku di zon Bandar Muar sahaja dan tidak di tempat lain ? Begitu juga dengan min keseluruhan kepimpinan pengajaran pengetua lelaki yang lebih tinggi daripada pengetua perempuan. Oleh itu, kajian lanjutan wajar dilakukan untuk mengetahui adakah faktor jantina mempengaruhi kepimpinan pengajaran ini ? Atau adakah situasi ini hanya berlaku di zon Bandar Muar sahaja dan tidak di tempat lain ?.
3. Susulan daripada cadangan kedua di atas, kajian lanjutan wajar dilakukan untuk mengkaji hubung kait seterusnya antara kesibukan pengetua dengan kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Adakah kesibukan pengetua ini memberikan kesan terhadap amalan fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran seperti dapatan kajian ini atau sebaliknya ? Adakah mungkin terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhinya ?. Apakah pula hubung kaitnya dengan pemboleh ubah lain seperti pencapaian sekolah, kepuasan kerja pengetua itu sendiri, kepuasan kerja guru dan sebagainya ?.
4. Kajian lanjutan seterusnya boleh menjadikan Guru Penolong Kanan, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum, Penyelia Petang dan Ketua Bidang sebagai objek kajian. Hal ini kerana guru-guru penolong kanan ini juga sentiasa sibuk dengan bidang tugas masing-masing. Selain itu, konsep kepimpinan pengajaran juga perlu diketahui dan diamalkan oleh guru-guru penolong kanan, penyelia petang dan ketua bidang kerana mereka juga bertanggungjawab menaikkan mutu pengajaran guru dan pembelajaran murid di

sekolah. Guru Penolong Kanan sendiri yang bertanggungjawab menguruskan dan memimpin bidang akademik di sekolah boleh dijadikan objek kajian sebagai pemimpin pengajaran di sekolah.

5.7 KESIMPULAN

Daripada kajian yang dijalankan, dapatlah dibuat kesimpulan bahawa pengetua di sekolah menengah di zon Bandar Muar ini sibuk mengurus sekolah dan dapat memimpin pengajaran dengan baik di sekolahnya kerana kedua-dua pemboleh ubah ini berada pada tahap tinggi. Oleh itu, dapat disimpulkan juga bahawa walaupun sibuk mengurus sekolah namun mereka dapat memimpin pengajaran dengan baik. Kesimpulan ini juga dikukuhkan dengan nilai korelasi yang tinggi antara kesibukan dan kepimpinan pengajaran ini iaitu $r = 0.75$. Apa yang diharapkan pengetua akan dapat terus menangani kesibukan tugas mereka yang semakin bertambah dengan mengambil alternatif tertentu untuk mengurangkannya seperti pengupayaan, melaksanakan kerja berpasukan dan sebagainya. Selain itu, pengetua juga diharapkan dapat terus berusaha meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran. Pengetahuan dan pemahaman ini akan membantu pengetua memahami dengan sejelas-jelasnya kepimpinan pengajaran ini dan mengamalkannya dengan berkesan di sekolah. Dengan itu, misi dan visi sekolah tercapai. Hal ini secara tidak langsung membantu pencapaian matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof (2003). *Gelagat Organisasi: Teori, Isu Dan Aplikasi*. Kuala Lumpur: Prentice Hall.
- Ab. Kadir Nordin (2000). *Gaya Kepimpinan Pengetua Cemerlang Di Dua Buah Sekolah Menengah Di Daerah Seremban*. Tesis Sarjana: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ab. Rahim Selamat (2000). *Pengurusan Sekolah Bestari: Satu Pengenalan*. Johor Bharu: Badan Cemerlang Sdn. Bhd.
- Abdul Shukor Abdullah (2004). *Ucap Tema Dalam Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12, 6-9 Disember 2004*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Adi Fahrudin, Abdul Sani Paijo & Ahmad Rozelan Yunus (2002). *Tingkah Laku Kepimpinan Pengajaran Pengetua: Satu Kajian Terhadap Persepsi Guru-Guru Kanan Di Beberapa Buah Sekolah Menengah Di Kota Kinabalu Sabah*. *Kertas Kerja Dibentangkan Dalam Prosiding Seminar Kebangsaan Profesion Perguruan, 3 – 4 Jun 2002*. 183 – 197. Bangi: UKM
- A.L. Ramaiah (1992). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Selangor: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Alimuddin Mohd. Dom (2006). *Pengetua Dan Guru Besar Cemerlang. Titian: Sisipan Khas Kementerian Pelajaran Malaysia*. Utusan Malaysia: 30 November 2006.
- Baharom Mohamad (2004). *Persepsi Guru-Guru Terhadap Kepimpinan Pengajaran Dalam Celik Komputer di Sekolah-Sekolah Negeri Johor* dalam Andi (2007). *Kepemimpinan Pengajaran Dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah*. Tesis Sarjana Pendidikan:

Universiti Teknologi Malaysia.

Andi Audryanah Md. Noor (2007). *Kepemimpinan Pengajaran Dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah*. Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.

Azlin Norhaini Mansor (2004). *Amalan Pengurusan Pengetua: Satu Kajian Kes. Kertas Kerja Dibentangkan Dalam Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12, 6-9 Disember 2004*. Genting Highlands: IAB

Azmi Zakaria (1996). *Indikator Pemimpin Cemerlang: Satu Analisis Pengurusan. Jurnal Pendidikan 5, 25 – 31.*

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan (1987). *Kajian Mengenai Beban Tugas Pengetua, Guru Penolong Kanan, Penyelia Petang*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.

Bass, Bernard M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: Revised and Expanded Edition*. New York: The Free Press.

Bennet, Nigel., Crawford, Megan., Cartwright, Marion. (2003). *Effective Educational Leadership*. London: Paul Chapman Publishing.

Bevoise, W.D. (1984) *Synthesis Of Research On The Principal As Instructional Leadership* dalam Mohd. Noor (2005). *Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan Dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan*. Available www.mpbl.edu.my/inter/penyelidikan/seminar_papers/2005/mdnorMPSAH.pdf

Buku Panduan Pentadbiran Sekolah (1982) dalam Musa Sulaiman & Amidin Zain (2000). *Peranan Pengetua Sebagai Seorang Kaunselor: Satu Cabaran Alaf Baru*.

Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-9.
93 – 111, Genting Highlands: IAB

Chell, Jan (2000). *Introducing Principals To The Role Of Instructional Leadership. A Summary Of A Master's Project*. SSTA Research Centre Report # 95-14.
Not published.

Dewan Bahasa dan Pustaka (2006). *Kamus Dewan Edisi Ke-4*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Duke D.L. (1987) *School Leadership And Instructional Improvement* dalam Beare, H., Caldwell B.J., dan Milikan K.H. (1989). *Creating An Excellent School: Some New Management Techniques*. London: Routledge.

Fadzillah Md. Noor (1990) *Tingkah Laku Pentadbiran Dan Kepimpinan Pengetua Sek. Men. Di Pahang* dalam Nor Hashimah (2000). *Perkaitan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Motivasi Guru: Tinjauan di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Segamat*. Tesis Sarjana: Universiti Kebangsaan Malaysia.

Fiedler, B., Edwards, M., Evans, B., Man, P., dan Thomas, P. (1996). *Strategy Planning For School Improvement*. London: Pitman Publishing.

Foo Say Fook dan Tang Keow Ngang (2002). *Kepimpinan Pengajaran Pengetua / Guru Besar Dan Kepuasan Guru*. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*. **10**(02), 35-48.

Fullan, M. (1979) *Research In Curriculum And Instructional Implementation* dalam Shahril (2000) *Ciri-Ciri Kepimpinan Pengetua Dan Guru Besar Yang Dapat Menghadapi Cabaran Dan Harapan Pada Abad Ke-21*. *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-9*. Genting Highlands: IAB

- Gaitri Hena Mukherjee (1970). *The Principal's Staff Leadership Role: A Survey Of Principal And Teacher Expectation In Selected Petaling Jaya and Kuala Lumpur Secondary Schools*. Tesis Sarjana: Pendidikan Universiti Malaya.
- Gareth R. Jones (2004). *Organizational Theory, Design And Change*. New Jersey: Prentice Hall.
- Glickman, Carl D. (1990). *Supervision Of Instruction: A Developmental Approach, 2nd Editon*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P & Murphy, J (1985). Assessing The Instructional Management Behaviour Of Principals. *The Elementary School Journal*. **86**(2), 217-247
- Hallinger, Philip & Murphy J.F (1987). Assessing and Developing Principals Instructional Leadership. *Educational Leadership* Sept. 54-61
- Hallinger, P (2003). Leading Educational Change: Reflections On The Practice Of Instructional And Transformational Leadership. *Cambridge Journal Of Education* **13**(3), 229-356
- Hopkins, David (2001). *School Improvement For Real*. London: Routledge Falmer.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (2001). *Pengetua Sekolah Menangani Isu Dan Cabaran Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ishak Sin (2003). Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Pengajaran: Gaya Manakah Yang Diperlukan Oleh Pengetua. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. **13**(1), 1-16.

- Ishak Sin (2004). Komunikasi Kepimpinan Dan Hubungannya Dengan Motivasi. *Kertas Kerja Dibentangkan Dalam Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12, 6-9 Disember 2004*. Genting Highlands: IAB
- Jefri Abdul Ahmad (2004). *Kepimpinan Pengajaran Pengetua / Guru Besar dan Kepuasan Guru*. Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.
- Kam Tin Leong (1993). *Persepsi Guru Terhadap Peranan Guru Besar Sebagai Pemimpin Pengajaran dan Pembelajaran dalam Konteks Penyeliaan*. Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size For Research Activities. *Educational And Psychological Measurement*. **30**. 607 - 610
- Mohamad Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Majid Konting (2004). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Noor Jaafar (2005). *Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan Dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan Dengan Sekolah Kurang Berkesan*. Available www.mpbl.edu.my/inter/penyelidikan/seminar_papers/2005/mdnorMPSAH.pdf
- Mohd. Zawawi Hassan (1998). School Effectiveness And School Improvement: Changes To Effect Improvement. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*. **8**(1), 88 – 93.

- Musa Sulaiman & Amidin Zain (2000). Peranan Pengetua Sebagai Seorang Kaunselor: Satu Cabaran Alaf Baru. *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-9*. 93 – 111, Genting Highlands: IAB
- Nor Hashimah Hassan (2000). *Perkaitan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Motivasi Guru: Tinjauan di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Segamat*. Tesis Sarjana: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Oxford (2002). *Oxford Learner's Pocket Dictionary: Sixteen Impression*. Oxford: Oxford University Press.
- Pejabat Pelajaran Daerah Muar (2007). *Senarai Sekolah Dan Guru Di Daerah Muar*. Tidak diterbitkan.
- Persatuan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Malaysia Cawangan Selangor (1996). *Panduan Tugas Staf Sekolah Menengah*. Petaling Jaya: Alpha Sigma.
- Ramlan Sulaiman (1988). *Peranan Unggul / Sebenar Guru Besar Sekolah Rendah*. Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Razali Mat Zin (1996). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Renihan, Pat (2000). *The Saskatchewan Principalship Study Report Two: The Principalship Study Report Four: Formula For Effectiveness*. SSTA#126.
- Roslan Atan (2004). *Hubung Kait Bentuk Komunikasi Dan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Muar Dari Persepsi Guru*. Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.

Rowntree, D. (1981) *Statistics Without Tears: A Primer For Non-Mathematicians* dalam Mohd. Najib (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

Shahril@Charil Marzuki (2000). Ciri-Ciri Kepimpinan Pengetua Dan Guru Besar Yang Dapat Menghadapi Cabaran Dan Harapan Pada Abad Ke-21. *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-9*. Genting Highlands: IAB

Shahrom Sukari (1999). *Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sepatut dan Sebenar di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulai*. Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.

Sufaat Tumin, Mohamad Mahadi & Azman Adnan (2001). Pengurusan Sekolah Oleh Pengetua Yang Sentiasa Sibuk. *Jurnal PKPSM*. Julai, 1 – 8.

Zam Zam Abas (1999). *Kepimpinan Pengajaran Di Kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi: Satu Tinjauan*. Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.

Lampiran A

Borang Soal Selidik



**FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

BORANG SOAL SELIDIK

TAJUK KAJIAN :

**Hubung Kait Kesibukan Pengetua
Dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran Yang Diamalkan
Di Sekolah Menengah Di Zon Bandar Muar, Johor.**

Guru-Guru Yang Dihormati ,

Soal selidik ini diadakan bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang kesibukan pengetua dan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Sampel kajian ialah guru-guru di sekolah menengah di zon bandar Muar. Kajian ini diharapkan dapat memberikan maklumat yang boleh dimanfaatkan oleh pihak sekolah, PPD, JPN dan pihak lain yang berkaitan. Soal selidik ini mengandungi 3 bahagian iaitu :

- Bahagian A : Maklumat Diri Responden dan Pengetua.
- Bahagian B : Aktiviti-Aktiviti Yang Dilakukan Oleh Pengetua.
- Bahagian C : Fungsi-Fungsi Kepimpinan Pengajaran Pengetua.

Soal selidik ini bukan bertujuan untuk menilai dan memberikan gred kepada guru-guru. Justeru, guru-guru diharap dapat menjawab semua soalan secara jujur.

Segala kerjasama didahului dengan ucapan terima kasih.

Bahagian A :
Maklumat Diri Responden Dan Pengetua

Jantina	Lelaki	Perempuan
Jantina Anda		
Jantina Pengetua Anda		

Bahagian B :
Aktiviti-Aktiviti Yang Dilakukan Oleh Pengetua

Arahan : Sila pilih satu jawapan yang menyatakan persetujuan anda dengan membulatkan nombor yang terdapat di sebelah pernyataan dengan berpandukan skala yang berikut :

- 1 Tidak Pernah
2 Jarang-Jarang
3 Sekali-Sekala
4 Kerap Kali
5 Sentiasa

Sila jawab semua soalan.

Sejauh manakah pengetua di sekolah tuan / puan?

Bil	Pernyataan	Skala				
1	Mengadakan mesyuarat / taklimat secara terancang pada masa, tempat dan tarikh yang ditentukan.	1	2	3	4	5
2	Menghadiri mesyuarat di luar sekolah dari semasa ke semasa.	1	2	3	4	5
3	Mengadakan mesyuarat bagi setiap aspek pengurusan sekolah seperti kurikulum, kokurikulum, kewangan, disiplin dan sebagainya.	1	2	3	4	5
4	Menguruskan proses surat masuk dan surat keluar.	1	2	3	4	5
5	Melakukan urusan menandatangani borang, membaca kertas kerja, rekod kewangan, data, staf dan sebagainya.	1	2	3	4	5
6	Membuat panggilan telefon dengan guru, ibu bapa atau pihak luar untuk mencari maklumat atau mendapatkan bantuan.	1	2	3	4	5
7	Meronda kawasan sekolah untuk memerhati dan memeriksa prasarana fizikal dan keceriaan sekolah.	1	2	3	4	5
8	Meronda di kelas-kelas.	1	2	3	4	5
9	Meronda bilik guru, kantin, makmal, perpustakaan atau asrama.	1	2	3	4	5
10	Memanggil pelajar yang melakukan kesalahan disiplin atau ibu bapanya untuk berunding.	1	2	3	4	5
11	Berbincang dengan guru-guru lain atau kaunselor untuk memantau tahap disiplin pelajar.	1	2	3	4	5
12	Berhubung dengan pihak luar seperti polis atau agensi luar berhubung isu disiplin pelajar.	1	2	3	4	5
13	Menghadiri kursus-kursus yang dianjurkan di sekolah.	1	2	3	4	5
14	Menghadiri kursus-kursus di luar sekolah.	1	2	3	4	5
15	Terlibat dalam penganjuran kursus di dalam atau di luar sekolah.	1	2	3	4	5

Bahagian C :
Fungsi-Fungsi Yang Menyumbang Ke Arah Kepimpinan Pengajaran Pengetua

Arahan : Sila pilih satu jawapan yang menyatakan persetujuan anda dengan membulatkan nombor yang terdapat di sebelah pernyataan dengan berpandukan skala yang berikut :

- 1 Tidak Pernah
- 2 Jarang-Jarang
- 3 Sekali-Sekala
- 4 Kerap Kali
- 5 Sentiasa

Sila jawab semua soalan.

Sejauh manakah pengetua di sekolah tuan / puan?

Bil	Pernyataan	Skala				
1	Menetapkan matlamat tahunan sekolah dan memberikan tumpuan kepada pencapaian matlamat akademik sekolah.	1	2	3	4	5
2	Merangka matlamat akademik sekolah berdasarkan kemampuan staf dan sumber yang ada.	1	2	3	4	5
3	Melibatkan guru-guru apabila menentukan matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
4	Menggunakan data prestasi akademik pelajar apabila menetapkan matlamat akademik sekolah.	1	2	3	4	5
5	Menetapkan matlamat akademik sekolah yang boleh digunakan oleh guru sebagai objektif pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah.	1	2	3	4	5
6	Memperjelaskan matlamat akademik sekolah secara berkesan kepada seluruh ahli komuniti sekolah (guru, ibu bapa dan murid).	1	2	3	4	5
7	Menyampaikan matlamat akademik sekolah khususnya kepada pelajar dalam perhimpunan mingguan sekolah.	1	2	3	4	5
8	Memastikan matlamat akademik sekolah dipamerkan dengan jelas di sekolah.	1	2	3	4	5
9	Berbincang dengan guru tentang matlamat akademik sekolah dalam mesyuarat kurikulum atau panatia.	1	2	3	4	5
10	Merujuk kepada matlamat akademik sekolah apabila membuat keputusan tentang kurikulum dengan guru-guru.	1	2	3	4	5
11	Memastikan keutamaan pengajaran guru di bilik darjah selaras dengan matlamat akademik sekolah yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
12	Menyemak buku latihan pelajar apabila membuat penilaian pengajaran guru di bilik darjah.	1	2	3	4	5
13	Mengadakan penyeliaan pengajaran guru pada masa yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
14	Mengenal pasti secara spesifik kekuatan / kelemahan pengajaran guru selepas membuat pencerapan (seperti berbincang dalam mesyuarat atau penilaian secara bertulis).	1	2	3	4	5

15	Menyelia pengajaran guru secara tidak formal di bilik darjah.	1	2	3	4	5
16	Mewujudkan sistem pengurusan kurikulum yang berkesan seperti sistem penyimpanan fail kurikulum di bilik khas, perkhidmatan mesra pelanggan, terkini dan menggambarkan amalan terbaik dalam bidang tersebut.	1	2	3	4	5
17	Memastikan panduan kurikulum dan huraian sukatan pelajaran dijadikan kerangka / rujukan bagi guru mengembangkan unit pengajian, rancangan pelajaran dan pendekatan kepada pengajaran yang boleh memenuhi keperluan pelajar.	1	2	3	4	5
18	Memahami dan menggalakkan pendekatan semakan semula kurikulum yang berfokuskan pelajar (seperti Pembelajaran Masteri, Belajar Cara Belajar, Kemahiran Berfikir, Konstruktivisme dan sebagainya).	1	2	3	4	5
19	Mengambil bahagian secara aktif bagi menyemak semula keperluan bahan pengajaran di sekolah.	1	2	3	4	5
20	Menggunakan keputusan keseluruhan peperiksaan dalam membuat keputusan dan penyelarasan kurikulum.	1	2	3	4	5
21	Menggunakan keputusan peperiksaan bagi menilai kemajuan ke arah matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
22	Berbincang tentang soalan-soalan peperiksaan bagi mengenal pasti kekuatan dan kelemahan pengajaran.	1	2	3	4	5
23	Berjumpa dan berbincang secara individu dengan guru-guru bagi mengenal pasti usaha guru mengikuti perkembangan pelajar.	1	2	3	4	5
24	Mendapatkan maklum balas daripada Ketua Bidang atau Ketua Panitia tentang pencapaian akademik sekolah.	1	2	3	4	5
25	Bertemu dengan kelompok murid mengikut sasaran untuk mendengar maklum balas mereka di samping memberikan motivasi.	1	2	3	4	5
26	Mengehadkan gangguan pada waktu pengajaran seperti penggunaan pembesar suara dan panggilan guru atau murid ke pejabat.	1	2	3	4	5
27	Mengehadkan gangguan dan aktiviti kokurikulum pada waktu pengajaran.	1	2	3	4	5
28	Memastikan pelajar-pelajar yang lewat datang dan ponteng pada waktu pengajaran menerima dendaan yang sewajarnya.	1	2	3	4	5
29	Menggalakkan guru menggunakan masa pengajaran untuk mengajar dan melatih kemahiran-kemahiran dan konsep-konsep baru.	1	2	3	4	5
30	Penguatkuasaan dan pelaksanaan dasar / polisi peringkat sekolah yang dapat mengawal mutu pengajaran.	1	2	3	4	5
31	Berinteraksi dengan guru atau pelajar pada waktu rehat mengenai aktiviti pengajaran dan pembelajaran.	1	2	3	4	5
32	Selalu mencari peluang berinteraksi dengan guru untuk menggalakkan refleksi, team work, kolaborasi dan kemajuan kerjaya	1	2	3	4	5
33	Melawat ke kelas untuk membincangkan isu-isu sekolah dengan guru atau pelajar.	1	2	3	4	5
34	Mendapatkan maklumat, membuat kajian tindakan dan pelan tindakan berhubung dengan kandungan kurikulum, penyampaian dan pentaksirannya.	1	2	3	4	5
35	Hadir dan mengambil bahagian dalam pelbagai aktiviti kokurikulum.	1	2	3	4	5
36	Memberikan penghargaan atau memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang.	1	2	3	4	5
37	Menghargai guru-guru yang cemerlang dengan memberikan markah yang tinggi dalam penilaian SSM.	1	2	3	4	5

38	Memberikan peluang peningkatan professional kepada guru yang cemerlang.	1	2	3	4	5
39	Mencadangkan guru-guru yang cemerlang untuk kenaikan pangkat.	1	2	3	4	5
40	Sering memberikan pujian kepada guru-guru atas usaha mereka meningkatkan prestasi pelajar.	1	2	3	4	5
41	Memastikan aktiviti-aktiviti kursus dalam perkhidmatan yang disertai sejajar dengan matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
42	Memberikan sokongan secara aktif kepada guru-guru yang mencuba kemahiran pengajaran yang berkesan.	1	2	3	4	5
43	Mendapatkan penyertaan seluruh staf dalam aktiviti kursus dalaman yang penting di sekolah.	1	2	3	4	5
44	Menghadiri kursus dalam perkhidmatan yang berkaitan dengan aktiviti pengajaran.	1	2	3	4	5
45	Memperuntukkan waktu untuk guru-guru dalam mesyuarat bagi memberikan pandangan yang diperoleh daripada aktiviti kursus dalam perkhidmatan yang dihadiri.	1	2	3	4	5
46	Memberikan sokongan padu pada guru dalam penguatkuasaan dasar akademik yang diuar-uarkan seperti kerja rumah, disiplin, sistem gred dan lain-lain.	1	2	3	4	5
47	Memastikan guru memulakan kelas tepat pada masanya dan mengajar sepenuhnya mengikut masa yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
48	Menggalakkan latihan tambahan / kerja rumah yang diberikan untuk pemantapan pelajar menguasai isi pelajaran yang disampaikan.	1	2	3	4	5
49	Menetapkan standard peratusan prestasi akademik yang tinggi bagi pelajar-pelajar mengikut tahap pencapaian yang berbeza.	1	2	3	4	5
50	Menjelaskan harapan sekolah kepada kumpulan pelajar yang mempunyai tahap pencapaian yang tidak menepati sasaran.	1	2	3	4	5
51	Menghargai pencapaian cemerlang murid dalam akademik dengan memberikan sijil penghargaan, hadiah atau pengiktirafan.	1	2	3	4	5
52	Menggunakan waktu perhimpunan mingguan untuk memberikan penghargaan kepada murid.	1	2	3	4	5
53	Menghargai murid yang cemerlang dalam akademik atau pelbagai aktiviti yang disertai.	1	2	3	4	5
54	Menghubungi ibu bapa murid yang menunjukkan peningkatan atau pencapaian cemerlang atau yang memberikan sumbangan kepada sekolah.	1	2	3	4	5
55	Memberikan sokongan kepada guru yang memberikan penghargaan atau ganjaran kepada murid yang berjaya di kelasnya.	1	2	3	4	5

Segala kerjasama amat dihargai.

Sekian. Terima kasih.

Lampiran B

- Surat Pengesahan Status Pelajar
- Surat Kebenaran BPPDP
- Surat Kebenaran JPNJ

Lampiran C

Data Analisis Statistik

- Laporan Alpha Setiap Aktiviti Kesibukan
- Laporan Alpha Setiap Dimensi dan Fungsi
- Kepimpinan Pengajaran
- Laporan Keseluruhan Alpha
- Keputusan Ujian-t
- Keputusan Korelasi Pearson

AKTIVITI 4 : DISIPLIN PELAJAR

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 3

Alpha = .5196

AKTIVITI 5 : KURSUS

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 3

Alpha = .6657

KESIBUKAN PENGETUA

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	47.0526	35.9415	.6480	.8633
A2	46.3158	40.6725	.2756	.8792
A3	47.2632	35.8713	.6395	.8638
A4	47.3684	35.6901	.7040	.8604
A5	47.1579	36.0292	.6552	.8630
A6	47.6316	32.9123	.7913	.8544
A7	47.4737	38.7076	.4822	.8714
A8	47.6316	40.0234	.3631	.8760
A9	47.5789	39.2573	.4200	.8740
A10	47.3684	37.3567	.5825	.8669
A11	47.7895	36.5088	.6717	.8625
A12	47.0000	42.0000	.1337	.8829
A13	47.0000	37.2222	.5659	.8676
A14	45.8421	40.6959	.3496	.8762
A15	46.1579	39.9181	.4981	.8718

Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 15

Alpha = .8770

KEPIMPINAN PENGAJARAN

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
F1	172.8947	1119.7661	.6031	.9780
F2	173.5263	1109.8187	.6533	.9779
F3	173.4737	1106.4854	.6564	.9779
F4	173.3684	1120.8012	.6706	.9779
F5	172.8947	1136.9883	.4912	.9782
F6	172.7895	1141.1754	.3014	.9785
F7	172.6842	1128.1170	.6847	.9780
F8	172.3684	1133.5789	.4642	.9783
F9	172.7368	1147.9825	.1366	.9788
F10	172.9474	1118.2749	.6696	.9779
F11	173.1579	1125.0292	.5187	.9782
F12	173.5789	1139.8129	.3883	.9784
F13	173.5789	1148.0351	.2174	.9786
F14	173.6842	1143.5614	.3520	.9784
F15	173.6842	1144.6725	.2560	.9786
F16	173.6316	1096.4678	.8963	.9774
F17	173.6316	1110.6901	.6706	.9779
F18	174.0000	1103.0000	.8711	.9775
F19	174.1579	1101.0292	.8290	.9775
F20	173.2105	1100.2865	.7931	.9776
F21	173.1579	1100.3626	.8396	.9775
F22	174.3158	1108.5614	.7658	.9777
F23	174.3684	1103.0234	.8131	.9776
F24	173.3684	1100.5789	.8028	.9776
F25	174.1579	1101.1404	.7801	.9776
F26	173.6316	1134.6901	.2964	.9788
F27	173.9474	1120.0526	.5455	.9782
F28	174.3158	1106.7836	.7444	.9777
F29	173.4211	1102.8129	.7779	.9776
F30	173.4737	1110.8187	.8301	.9776
F31	173.8947	1110.5439	.6311	.9780
F32	174.0526	1099.8304	.8071	.9776
F33	174.2105	1126.6199	.5966	.9781
F34	173.7368	1107.5380	.7689	.9777
F35	173.9474	1092.3860	.8085	.9775
F36	173.8421	1091.8070	.7406	.9778
F37	173.6842	1087.5614	.7725	.9777
F38	173.1579	1110.9181	.7174	.9778
F39	173.3158	1099.1170	.8179	.9775
F40	173.5263	1091.0409	.8118	.9775
F41	173.1579	1112.0292	.8228	.9776

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
F42	173.5263	1097.4854	.8916	.9774
F43	173.1579	1124.2515	.5326	.9782
F44	173.3684	1101.2456	.7142	.9778
F45	173.4737	1116.8187	.5108	.9783
F46	173.4737	1091.8187	.8258	.9775
F47	173.5263	1114.8187	.6565	.9779
F48	173.4211	1105.0351	.8489	.9775
F49	172.7895	1136.2865	.3311	.9785
F50	172.8947	1116.3216	.7235	.9778
F51	173.0000	1121.6667	.6531	.9779
F52	173.0000	1124.5556	.5948	.9780
F53	172.9474	1114.6082	.6808	.9779
F54	174.0000	1108.6667	.7214	.9778
F55	173.6842	1093.5614	.7871	.9776

Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 55

Alpha = .9783

